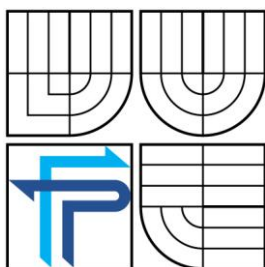


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF ECONOMICS

# NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE RODINNÉHO PODNIKU

PROPOSAL OF THE FAMILY-OWNED COMPANY DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. ANDREA SVOBODOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2009

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Svobodová Andrea, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh strategie rozvoje rodinného podniku**

v anglickém jazyce:

**Proposal of the Family-owned Company Development**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému, cíl diplomové práce  
Teoretický přístup k řešení  
Analýza současného stavu rodinného podniku  
Návrh strategie rozvoje rodinného podniku  
Harmonogram implementace  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: Rodinné podnikání. Computer Press Praha, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. C.H.Beck, Praha, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU. Grada Praha, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Martin Slezák  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 11.05.2009

## **Abstrakt**

Tato práce se zabývá hodnocením současného stavu společnosti PRUMHOR s.r.o. a vyúsťuje v návrh strategie rozvoje rodinného podniku. První část se věnuje rozboru potenciálu rodinných firem a malých a středních podniků na teoretické bázi a vyzdvihuje nejdůležitější specifika, týkající se všeobecného základu. Druhá je zaměřena na konkrétní zhodnocení aktuálního stavu, okolí firmy a na rozbor faktorů, jimiž ovlivňuje své tržní okolí. Třetí část pak obsahuje návrhy na budoucí rozvoj činnosti.

## **Abstract**

Following work deals with evaluation of current situation in a company PRUMHOR s.r.o. and brings some suggestions for improvement of its management. The first part considers the analysis of the potential of family business and small and medium enterprises at the theoretical basis and points out to the most important specifics concerning the general principle. The second part is focused on its environment and analysis of factors with which is the company influencing its market surroundings. The third part includes the proposal of support of future development.

## **Klíčová slova**

Malé a střední firmy (MSP), rodinné podnikání, analýza, rozvoj.

## **Key words**

Small and medium enterprises (SME's), family business, analysis, development.

### **Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690**

SVOBODOVÁ, A. *Návrh strategie rozvoje rodinného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 82 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že diplomová práce „Návrh strategie rozvoje rodinného podniku“ je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 20. května 2009

.....

Podpis

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za cenné připomínky a odborné rady, jimiž přispěl k vypracování této práce. Dále děkuji vedení firmy PRUMHOR s.r.o. za věnovaný čas a poskytnuté informace, které pomohly uvést mou práci do praktické roviny. Ráda bych také zmínila Filipa Uhlíře za podporu, odborné rady v návrhové části a za pomoc s grafickou úpravou.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD .....</b>	<b>11</b>
2.1	Vymezení problému .....	11
2.2	Cíl diplomové práce .....	12
2.3	Použité metody .....	12
<b>3</b>	<b>TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ .....</b>	<b>13</b>
3.1	Podnikání .....	13
3.2	Malé a střední podnikání (MSP) .....	14
3.2.1	Definice MSP .....	15
3.2.2	Hodnotící kritéria .....	15
3.3	Rodinné podnikání .....	16
3.3.1	Definice rodinného podniku .....	18
3.3.2	Další možné definice rodinného podnikání: .....	20
3.3.3	Specifická problematika rodinného podniku .....	20
3.3.4	Silné a slabé stránky rodinného podniku .....	22
3.3.4.1	Silné stránky rodinného podniku .....	22
3.3.4.2	Slabé stránky rodinného podniku .....	23
3.4	Strategické řízení .....	27
3.4.1	Strategické řízení v rodinných firmách .....	27
3.4.2	Strategická obchodní jednotka .....	28
3.4.3	Analýza vnějšího okolí podniku .....	28
3.4.3.1	Analýza obecného okolí .....	28
3.4.3.2	Analýza oborového okolí .....	29
3.4.3.3	Porterův model pěti sil .....	30
3.4.4	Analýza vnitřního okolí podniku .....	31
3.4.5	SWOT analýza .....	32
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY .....</b>	<b>33</b>
4.1	Obecné údaje o firmě .....	33
4.2	Určení strategických obchodních jednotek .....	34
4.3	Profil firmy .....	34
4.4	Mise firmy .....	36
4.5	Analýza obecného okolí podniku .....	36
4.5.1	Politické faktory .....	36
4.5.2	Legislativní faktory .....	36
4.5.3	Ekonomické faktory .....	38
4.5.4	Sociální faktory .....	40
4.5.5	Technologické faktory .....	41
4.6	Analýza oborového prostředí .....	42
4.6.1	Analýza dodavatelů .....	42
4.6.2	Analýza zákazníků .....	43
4.6.3	Analýza konkurence .....	44
4.7	Porterův model konkurenčního prostředí .....	45
4.7.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	45
4.7.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	46
4.7.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	46
4.7.4	Hrozba substitutů .....	46
4.7.5	Konkurenční rivalita v odvětví .....	47
4.8	Analýza vnitřního prostředí podniku .....	48



4.8.1	Faktory vědecko-technického rozvoje .....	48
4.8.2	Marketingové a distribuční faktory .....	48
4.8.3	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	49
4.9	SWOT analýza .....	51
4.9.1	Zhodnocení SWOT analýzy .....	52
4.9.2	Strategická pozice firmy .....	53
4.9.3	Nejdůležitější závěry plynoucí z analýz .....	54
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>55</b>
5.1	Rozvoj v oblasti propagace .....	56
5.1.1	Návrh rozvoje webových stránek .....	57
5.1.2	Návrh struktury a designérské úpravy webových stránek .....	58
5.1.3	Reklamní internetové kampaně .....	59
5.1.4	Letáky .....	60
5.1.5	Prezentační katalog .....	61
5.1.6	Návrh využití reklamních předmětů .....	63
5.2	Návrh rozvoje služeb .....	64
5.3	Návrh rozvoje v personální oblasti .....	65
5.4	Návrh na definování organizační struktury .....	66
5.5	Návrh rozvoje firemních prostorů .....	67
5.5.1	Možnost pronájmu .....	67
5.5.2	Možnost koupě .....	68
5.6	Návrh na získání finančních prostředků pro rozvoj firemních aktivit .....	69
5.7	Harmonogram implementace .....	70
5.7.1	Ganttův diagram .....	72
5.8	Zhodnocení návrhů .....	74
5.8.1	Intervenční oblasti ovlivněné změnou .....	74
5.8.2	Zhodnocení realizace, ekonomických požadavků a návratnosti investic .....	74
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>78</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH .....</b>	<b>81</b>

# 1 ÚVOD

Rodinné podniky byly odjakživa, bez ohledu na jejich velikost, právní formu a zaměření, součástí společenského života a svou existencí umocňovaly základní kámen sociálně-ekonomického rozvoje. Firmy rodinného charakteru jsou instituce, které si získaly nemalou tradici v historii, a nelze pochybovat o tom, že mají zásluhu na rozvoji mnoha odvětví. Jejich postavení a význam se odráží v sociálně-kulturních výhodách a je asociován s růstem globalizace.

Vzhledem ke zmíněné globalizaci je zřejmé, že problematika rodinného podnikání nabývá v současné době na významu. V České republice je však tomuto segmentu věnována pouze malá pozornost. Hlavní příčina tohoto nedostatku pramení z dob totalitního režimu, kde vláda propagovala ideu, ovládat ekonomiku pouze státem, čímž záměrně potlačovala prostor pro soukromý sektor. Přestože po revoluci v roce 1989 nastal velký rozmach privátního podnikání, nedostává se mu u nás takové popularity, jako v jiných zahraničních zemích. Tento fakt jednoznačně potvrzuje nevelké množství vydaných publikací na území České Republiky.

Rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení podle odborníků ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 procent. Rodinné firmy však tento způsob řízení používají v nedostatečné míře a oproti nerodinným firmám strategicky plánují podstatně méně. Důvodem je většinou neochota rodinných firem odhalovat interní informace nerodinným příslušníkům, neochota vlastníků rodinné firmy sdílet informace posilující jejich neoficiální moc ve firmě či neochota rodiny diskutovat nad tématy, které by mezi členy rodiny mohly způsobit otevřený konflikt. Nedostatek dlouhodobějšího plánování pak bohužel většinou končí bankrotem společnosti.<sup>1</sup>

Na základě uvedených faktů jsem se rozhodla zaměřit svou diplomovou práci na návrh strategického rozvoje v rodinné firmě. Vypracovat firemní strategii znamená určit zásady, jež budou firmě nápomocné při boji na trhu s konkurencí a povedou ke stanovení cílů a opatření, které jsou nezbytná k jejich splnění. Práce bude rozdělena do několika kapitol a jako celek bude směřovat svým logickým a obsahovým uspořádáním k dosažení vytyčeného záměru.

---

<sup>1</sup> Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky. Europa Club Brno [online]. 2009 [cit. 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.jic.cz/zpravy-a-tiskove-informace/napsali-o-nas/rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky.html>>.

## **2 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD**

### **2.1 Vymezení problému**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku malých a středních firem se specializací na rodinné podnikání. Zkoumaná rodinná firma působí na trhu již 16 let a za tu dobu si vydobyla důstojné místo mezi konkurencí. V devadesátých letech se po revoluci naskytly nové možnosti pro všechny, kteří chtěli podnikat. Této příležitosti se chopil i nynější majitel firmy, když si v roce 1993 zřídil živnost v oboru malířských a natěračských prací. Firma se postupem času a zkušeností majitele začala rozvíjet. Zásadní zvrát v rozvoji firmy bylo, když došlo, o dva roky později, ke změně typu podnikání na společnost s ručením omezeným. Významnou skutečností dále bylo, když se na podnikání začal podílet starší syn majitele. Po vystudování střední průmyslové školy elektrotechnické nastoupil do firmy na praxi a v roce 2008 se stal společníkem s 25% obchodním podílem. Podobný osud čeká pravděpodobně i na mladšího syna, který čerstvě dokončil stejnou školu jako bratr a doplnil rodinnou firmu o další pracovní sílu.

Problém, který má ve firmě největší váhu, je nedostatečná strategie řízení firmy a nejasně definovaná organizační struktura, vzhledem k začlenění nejmladšího syna do pracovního procesu. Dále dochází k neplnění stanovených strategických cílů z dřívějších let, což brání rozvoji firmy.

Další problém, se kterým se firma v současné době potýká, vyplývá zejména ze staršího věku majitele firmy. Vzhledem k vysoké psychické náročnosti a celkovému vyčerpání z dlouhodobého podnikání by chtěl do pěti let odejít do penze a podnik přenechat svému nejstaršímu synovi. Výměna generací se uskutečňuje dlouhodobě, a je nezbytné, aby byla náležitě naplánována. Pro firmu to znamená začít s vypracováním plánu již nyní.

Uvedené skutečnosti povedou ke zpracování plánu na rozvoj konkrétní firmy na základě určení její pozice v současné tržní ekonomice. Podstatou bude tedy návrh na úspěšný rozvoj firmy.

## **2.2 Cíl diplomové práce**

Cílem diplomové práce je zpracování úspěšného strategického plánu na rozvoj rodinné firmy. Daného záměru bude dosaženo v rámci provedení analýz obecného, oborového, konkurenčního a vnitřního prostředí. Konkrétní postupy budou vycházet z rozboru potenciálu rodinných firem a malých a středních podniků na teoretické bázi a z nejdůležitějších specifik, týkající se všeobecného základu. Na základě výsledků plynoucích z analýz a praktických poznatků bude pak vypracován marketingový, organizační a rozvojový plán, jež by měl přispět k postupnému růstu a prosperitě. Záměr bude vycházet ze skutečných požadavků firmy, získaných prostřednictvím konzultace stavu firmy s vedením.

## **2.3 Použité metody**

Pro zpracování diplomové práce budou využity zejména metody analytické skupiny. Cílem těchto analýz bude zjistit současný stav v resortu, odhalit slabá místa v systému, a tím si zajistit potřebné podklady pro vypracování návrhu na jejich odstranění. Postupy budou zvoleny tak, aby odhalily skryté rezervy a vedly k nalezení nových možností pro zvyšování výkonnosti, což povede ke kontinuálnímu zlepšování a zefektivňování činností a vyústí do růstu užitné hodnoty firmy. Význam budou mít metody logického charakteru při zkoumání jevů, syntetické techniky při hledání a navazování souvislostí, metody porovnávací při zjišťování optimálního stavu, konkretizační postupy k nalezení konkrétního prvku z určité třídy objektů, nebo dedukční teorie, jež budou využity k definování obecného principu na základě indukce nashromážděného empirického materiálu.

### 3 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

V teoretické části jsou zahrnuty základní pojmy a definice z oblasti malých a středních podniků, rodinného podnikání a strategické i finanční analýzy. Tyto informace jsou využity v analýze pro zhodnocení celkové situace ve firmě a slouží jako podklad návrhové části.

#### 3.1 Podnikání

Podnikání je soustavná samostatná činnost určité osoby za účelem dosažení zisku. Obchodní zákoník podnikání definuje jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku.<sup>2</sup>

Z pohledu různých věd na svět podnikání, se však pod tímto terminem skrývá mnoho dalších definic. Pro tuto práci byla vybrána pojetí, jež mají užší souvislost s rodinným podnikáním.

**Sociologické pojetí** - podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.<sup>3</sup>

**Psychologické pojetí** - v podnikání dominuje osoba motivovaná určitými pohnutkami, jako je potřeba něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pojetí je snaha o seberealizaci nebo zbavení se závislosti.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Podnikání . *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Podnik%C3%A1n%C3%AD>>.

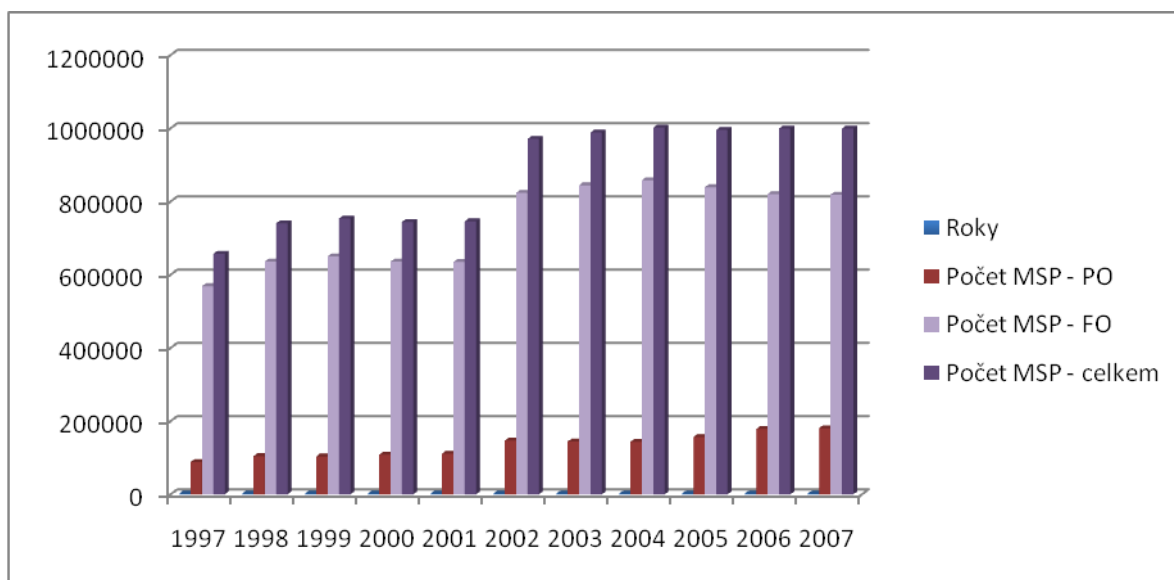
<sup>3</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

<sup>4</sup> MIKOLÁŠ, Z. Pragmatická potřeba zprůhlednění vztahů mezi mikroekonomií, podnikovou ekonomikou, naukou o podnikání a obchodním právem. *Finance a úvěr* [online]. 2002 [cit. 2009-03-11]. Dostupný z WWW: <[http://journal.fsv.cuni.cz/storage/813\\_656\\_657.pdf](http://journal.fsv.cuni.cz/storage/813_656_657.pdf)>.

### 3.2 Malé a střední podnikání (MSP)

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí každé ekonomiky, protože tvoří drtivou většinu ve struktuře všech podniků (99,80 % všech firem v EU). Stabilizují společnost, neboť každá výrazná politická nejistota nebo radikální názory přináší spoustu rizik. Navíc malý podnikatel je mnohem zranitelnější než velká společnost, zvláště se zahraniční účastí.

Malé a střední podniky tvoří bezpochyby i významnou součást podnikatelské sféry České republiky. V České republice se podílejí 61,41% na zaměstnanosti a 53,69% na účetní přidané hodnotě, čímž podněcují konkurenční dynamiku podnikatelské sféry.<sup>5</sup>



**Graf 1. Vývoj počtu podnikajících MSP v ČR v letech 1997 - 2007**

Zdroj: Zpráva MPO o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2007

<sup>5</sup> SOKOLT, L. Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2007. *Zpráva MPO* [online]. 2008 [cit. 2009-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/35064/39431/456947/priloha005.pdf>>.

### 3.2.1 Definice MSP

Vymezení pojmu malých a středních firem není jednoznačná, jelikož je lze hodnotit z několika a hledisek:

- **Statistické pojetí** - kvantitativní typologie podnikání Eurostatu (statistický úřad EU)
- **Doporučení komise EU** - vychází z doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6.5.2003
- **Pojetí zákona na podporu podnikání** - vychází ze zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů.
- **Klasifikace ČSSZ** - pragmatické klasifikování velikosti firem podle České správy sociálního zabezpečení.<sup>6</sup>

### 3.2.2 Hodnotící kritéria

Každé, z výše uvedených pojetí malých a středních firem, má svoje hodnotící kritéria, podle nichž je možné vymežit firmu podle velikosti. Jedná se o:

- počet zaměstnanců,
- obrat (roční tržby, resp. příjmy),
- celková bilanční suma (hodnota aktiv, resp. majetek),
- nezávislost (rozdělení na propojený, partnerský a nezávislý podnik dle vlastnictví kapitálu a hlasovacích práv).

Počet zaměstnanců má přitom charakter hlavního kritéria, ostatní kritéria jsou doplňková. V praxi je ovšem nutná kombinace těchto kritérií, neboť existují rozdíly mezi sektory a hospodářskými odvětvími.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

<sup>7</sup> Malé a střední podniky (MSP). *Podnikatel* [online]. 2008 [cit. 2009-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/start/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.

Tabulka 1. Kritéria hodnocení pro malé a střední firmy

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat (Kč / EUR)	Celková aktiva (Kč / EUR)
Mikrofirma	< 10	< 180 mil. / 2 mil.	< 250 mil. / 2 mil.
Malá firma	< 50	< 180 mil. / 10 mil.	< 250 mil. / 10 mil.
Střední firma	< 250	< 980 mil. / 50 mil.	< 1 450 mil. / 43 mil.

Zdroj: zákon č. 47/2002 a doporučení Evropské komise 2003/361/EC

### 3.3 Rodinné podnikání

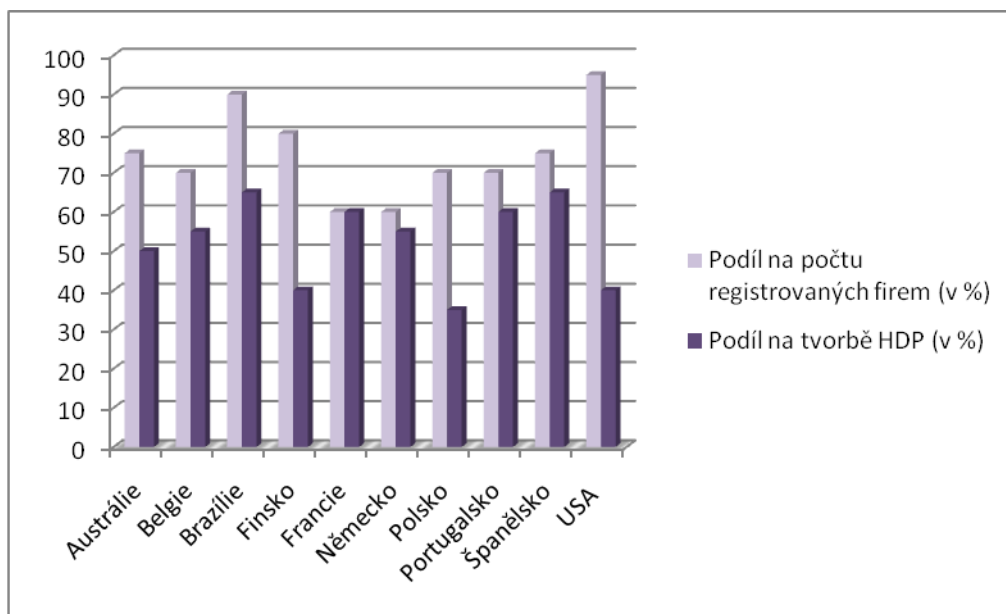
Ve vyspělých tržních ekonomikách představují rodinné firmy, tj. firmy strategicky ovládané, vlastněné, nebo řízené příslušníky jedné rodiny, značnou ekonomickou sílu. Jejich nezanedbatelný podíl na registrovaných firmách, HDP a tvorbě zaměstnanosti v národních ekonomikách potvrzují mezinárodní studie organizací, jež se zabývají zmapováním významu a postavení rodinných podniků ve světě. Podle údajů organizace Family Firm Institute (FFI)<sup>8</sup> představují rodinné firmy 60% celkové světové pracovní zaměstnanosti, přičemž příspěvky rodinných podniků na tvorbu HDP a pracovních míst se v jednotlivých světových ekonomikách pohybují běžně mezi 45 a 75 %. Význam rodinného podnikání taktéž prokazuje zastoupení registrovaných rodinných podniků v jednotlivých národních ekonomikách. Jejich podíl se pohybuje mezi 70 - 95%. Více o podílech rodinných podniků na celkovém počtu registrovaných podniků a tvorbě HDP v různých zemích světa viz graf 2.

Je vysoce pravděpodobné, že trend rostoucího významu rodinných firem, jako specifické formy podniků, bude stále výraznější i v transformované české ekonomice. Postavení, vývoji a zejména podpoře rodinných firem je proto důvodné věnovat pozornost.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Family Firm Institute je celosvětová organizace, poskytující globální zdroj pro zpravodajství a vzdělání, čímž umožňuje profesní rozvoj a bohatství v rodinných firmách.

<sup>9</sup> HANZELKOVÁ, A. Výzkum tradičních českých firem. *Tisková zpráva* [online]. 2004 [cit. 2009-01-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.bibs.cz/file/56>>.





**Graf 2. Rodinné podniky a jejich podíl na počtu registrovaných podniků v různých zemích světa**

Zdroj: [www.ifera.org/pdfs/ifera\\_fact\\_figures.pdf](http://www.ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf)<sup>10</sup>

Rodinné podniky jsou silně zastoupeny i v České Republice. Ačkoli prozatím neexistují přesnější statistiky, odhaduje se, že kolem 30 % všech podnikatelských subjektů v České Republice může mít rodinný charakter.

Dále je nutné podotknout, že mezi rodinné podniky se celosvětově řadí nejen obrovské množství malých a středních firem, ale také mnoho známých mezinárodních i nadnárodních společností. Jako příklad lze uvést italské firmy Benetton, Ferrero a Fiat, americké firmy Ford či Mars, švédský H&M, francouzský L'Oreal, nebo český Koh-i-noor a Jan Kanzelsberger.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> CAPPUYNS, K., ASTRACHAN, J., KLEIN, S. Family Businesses Dominate . *Ifera fact figures* [online]. 2002 [cit. 2009-01-22]. Dostupný z WWW: <[www.ifera.org/pdfs/ifera\\_fact\\_figures.pdf](http://www.ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf)>.

<sup>11</sup> MELIN, L. *Family business: Misleading and desirable research approaches*. Jonkoping International Business School, presented at FBN Annual World Conference, Helsinki, 2002.

### 3.3.1 Definice rodinného podniku

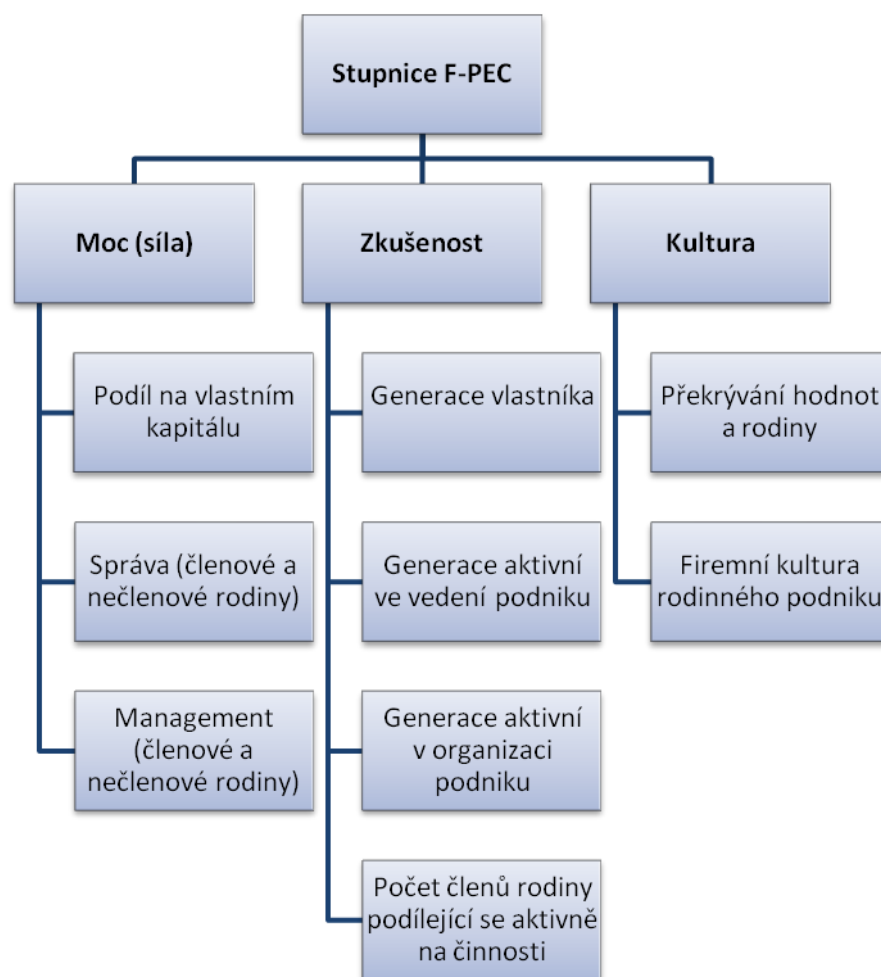
Definovat rodinný podnik je nelehký úkol. Jednotná, obecně přijímaná definice totiž neexistuje. V odborné literatuře lze nalézt mnoho různých vymezení pro termín rodinný podnik. Příčinou těchto odchylek jsou různorodá kritéria hodnocení, která jsou dále ovlivněna kulturou a mentalitou národa, ve kterém se rodinná firma vyvíjí. Mezi nejčastější kritéria patří procento podniku, které firma vlastní, počet generací, které byly a jsou v podniku angažovány (ať již jako vlastníci nebo jako zaměstnanci), počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují, velikost podniku, míra strategického vlivu rodiny na chod podniku, ale také měkčí parametry, například úmysl rodiny předat podnik další generaci.<sup>12</sup>

Mnoho autorů, snažící se přiblížit význam a definici rodinného podnikání, vychází z konceptu tzv. modelu F-PEC. Tento model byl navržen jako nástroj pro mezinárodní srovnávací studie, měří vliv rodiny na rodinný podnik a zakládá se na třech pilířích vlivu rodiny na firmu. První pilíř představuje moc či síla (Power), další pak zkušenosti (Experience) a kultura (Culture). Samotná zkratka pak znamená „Family influence through Power, Experience and Culture“. Tento model byl ověřen dotazníkovým šetřením u více než tisíc rodinných firem v roce 2003 a byl uznán jako vhodný prostředek ke zjištění vlivu rodiny na daný rodinný podnik.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání*. Computer Press Praha, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

<sup>13</sup> ASTRACHAN, Joseph H. The F-PEC scale of family influence : construction, validation, and further implication for Theory. *Entrepreneurship : Theory and Practice* [online]. 2005 [cit. 2009-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.allbusiness.com/specialty-businesses/family-owned-businesses/417533-1.html>>.



**Obrázek 1. Model vlivu rodiny na podnik F-PEC**

Zdroj: KLEIN, S. *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*.<sup>14</sup>

Jako příklad vymezení pojmu rodinného podnikání, jež vychází z modelu F-PEC, lze uvést definici německé autorky Sabine Klein:

*Rodinné podnikání je podnikání, na které vyvíjí rozhodující vliv rodina. O podstatném vlivu rodiny na podnikání lze hovořit tehdy, pokud rodina kompletně dominuje jedním z určujících faktorů, jež jsou vlastní kapitál, dohled, management, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyvážen odpovídajícím faktorem druhého. Nutnou podmínkou je však podíl rodiny na vlastním kapitálu.*<sup>14</sup>

<sup>14</sup> KLEIN, S. *Familienunternehmen : Theoretische und empirische Grundlagen*. 2. vyd. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2004. 368 s. Dostupný z WWW: [http://books.google.com/books?id=6JnTN\\_mqtYgC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_summary\\_r&cad=0](http://books.google.com/books?id=6JnTN_mqtYgC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_summary_r&cad=0). ISBN 3-409-21703-7.

### 3.3.2 Další možné definice rodinného podnikání:

Už v roce 1964 definoval Donneley rodinnou společnost jako „společnost těsně spjatou s alespoň dvěma generacemi jedné rodiny.“

Dyer (1986) definoval rodinnou společnost jako “organizaci, ve které jsou rozhodnutí týkající se vlastnictví společnosti nebo managementu ovlivněny vztahy v rodině.“

Výzkumný institut ve Spolkové Republice Německé (2000) definuje podnik jako alespoň dvě fyzické osoby, které se přímo podílí na řízení podniku, přičemž dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50 % podíl na daném podniku.

Hall, Melin and Nordqvist (2001) definuje rodinný podnik jako ”podnik, kde jedna rodinná skupina kontroluje společnost prostřednictvím přesvědčivé většiny hlasovacích práv, tato rodina je zastoupena v managementu společnosti a představitelé rodiny považují tuto společnost za rodinný podnik.“<sup>15</sup>

### 3.3.3 Specifická problematika rodinného podniku

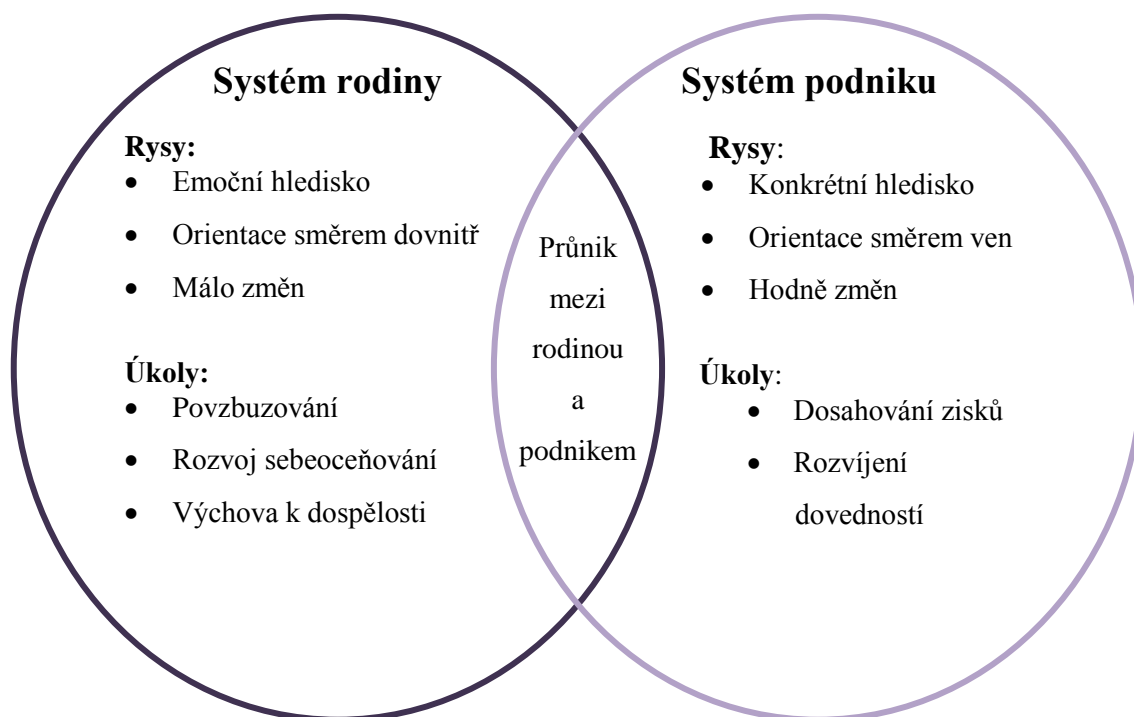
Rodinné podnikání coby specifický model řízení podniku má mnoho kladů, ale také svá úskalí. Pokud chceme definovat daná úskalí či problémy, je třeba podnik zohlednit z hlediska systémů. Jde o propojení dvou systémů. Systému rodiny a systému firmy. Ačkoliv oba odlišné celky jsou zastoupeny stejnými osobami, každý z nich představuje zcela samostatný svět. Nedílnou součástí těchto světů jsou jejich vlastní cíle, priority a očekávání.

Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, podnikový svět naopak vyžaduje racionalitu a výsledky. Z tohoto nástinu vyplývá i jeden ze základních problémů, s nímž se musí podnik vyrovnat, tj. musí se naučit chápat, jakým způsobem

---

<sup>15</sup> KUTÍLKOVÁ, M. *Srovnání ekonomických aspektů podniku rodinného typu a ostatních podniků*. [s.l.], 2008. 81 s. Ekonomicko-správní fakulta. Masarykova univerzita Brno. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavla Odehnalová.

se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech. A nejde pouze o změnu tohoto vztahu, ale je nutno modifikovat normy, očekávání a chování.<sup>16</sup>



**Obrázek 2. Vzájemné překrývání systémů: rodiny a rodinného podniku**

Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání*.<sup>16</sup>

Rodinní příslušníci mohou být buď velkým přínosem, nebo také slabým článkem pro celé podnikání. Rodinný podnik, který příliš zdůrazňuje systém podniku a soustavně snižuje pozornost na systém rodiny, může vyústit v rodinnou i firemní krizi, jelikož firma přestane s budováním odpovídajících vztahů v rodině a začne psychologicky soupeřit o místo s podnikatelským aspektem rodiny. Pokud je naopak přeceněn systém podniku, rodinné vztahy a potřeby jsou zanedbávány.

Pro dosažení stability v podniku, je potřeba, aby byly oba systémy v rovnováze. Důležitý je také vývoj rodinného dlouhodobého strategického plánu, jelikož zabezpečuje, aby potřeby rodiny nebyly v rozporu se zájmy podniku.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání*. Computer Press Praha, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

<sup>17</sup> CARLOCK, S. R. , WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. New York : Palgrave, 2001. 270 s. ISBN 0-333-94731-2.

### 3.3.4 Silné a slabé stránky rodinného podniku

V případě rodinných podniků, vyplývají všechny silné i slabé stránky z odlišné vlastnické struktury a způsobu vedení společnosti. Značný vliv na společnost má velká pospolitost členů rodiny, přičemž významnou roli hrají neformální vazby.<sup>18</sup>

Z podstaty rodinného podnikání tedy vyplývají charakteristiky, které komplikují a ohrožují přežívání podniku, nebo mu naopak umožňují překonávat úskalí, jež se mu staví do cesty.<sup>19</sup> Pro pochopení významu rodinného podnikání je důležité tyto charakteristiky definovat.

#### 3.3.4.1 Silné stránky rodinného podniku

Silné stránky rodinného podniku, které mohou zvyšovat jeho konkurenceschopnost, plynou především ze spojení systémů rodiny a firmy, proto je důležitá jejich vzájemná vyváženost. Mezi přednosti rodinných firem patří níže uvedené položky.<sup>20</sup>

- **Vzájemná shoda mezi osobami:** Pro existenci vzájemné shody jsou důležité jasně definované autority a tzv. ovzduší důvěry bez rivality. Přínos pro firmu pak tvoří schopnost přenášet systém rodinných hodnot do pracovního prostředí.
- **Angažovanost:** Angažovanost je přímým projevem rodinné kultury, jež vychází ze silné identifikace firmy, loajality k zaměstnancům a vede k úsilí rodiny o dosažení společného prospěchu.
- **Znalost:** Znalost se projevuje užíváním pokročilých výrobních technologií a představuje speciální technologie či obchodní know-how, jež jsou přenášeny do další generace.

---

<sup>18</sup> PETERKA, R. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Časopis Hospodář* [online]. 2007 [cit. 2009-01-26]. Dostupný z WWW:

<[http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/firmy\\_rady.asp?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr)>.

<sup>19</sup> KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání*. Computer Press Praha, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

<sup>20</sup> KORÁB, V., KALOUDA, F., ROLDAN SALGUEIRO, J. L., SÁNCHEZ-APELLANIZ GARCÍA, M. *Jak pracují malé rodinné firmy*. PC-DIR Brno, 1998, 1. vydání. 79 s. ISBN 80-214-1121-X

- **Flexibilita:** Rodina dokáže věnovat podniku veškerý čas, práci a peníze potřebné k tomu, aby se firma zdárně rozvíjela. Umožňuje proto rychlejší adaptaci a snadnější začleňování nových technologií.
- **Dlouhodobé cíle:** Jsou postaveny na ztotožnění kapitálu a vlastnictví. Tyto vize obvykle snižují rizika a umožňují zvládat nepředvídané okolnosti.
- **Tvůrci pracovních míst:** Vzhledem k vysokému smyslu pro sociální odpovědnost mají rodinné firmy větší schopnost vytvářet nová pracovní místa.
- **Orientace na kvalitu:** Kladou mimořádný důraz na vztah kvalita / cena. Vyžadují svědomitost a ztotožnění se s výrobky podniku.
- **Vyšší produktivita:** Z důvodu menší divergence cílů a snahy rodinné firmy zajistit maximální rentabilitu svého kapitálu.
- **Hrdost a důvěryhodnost:** Zákazníkům je poskytována vyšší úroveň služeb, prostřednictvím srdečnějšího přístupu zaměstnanců.
- **Efektivní využití prostředků.** Projevuje se zejména v technologických aktivitách. V porovnání s podniky jiného typu vykazují rodinné firmy vyšší účinnost a rentabilitu.

#### 3.3.4.2 Slabé stránky rodinného podniku

Slabé stránky podniku je možno rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní vyvěrají ze samotné podstaty těchto informací, zatímco vnější jsou ovlivněny okolními vlivy.

### ❖ Vnější tlaky

Za vnější slabé stránky se považují ty záležitosti, na něž rodinný podnik nemá přímo vliv, ale může je někdy kontrolovat nepřímo. Tyto stránky negativně působí na jeho konkurenceschopnost a jsou tvořeny třemi hlavními oblastmi: veřejné mínění, postoj peněžních ústavů a daňová politika státu.<sup>21</sup>

- **Veřejné mínění:** Veřejné mínění opomíjí rodinné podnikání a dává přednost jinému typu podniků. Problém spočívá i v neexistenci veřejných skupin, které by podpořily podnikání rodinných firem. Důkazem toho je nepřehledná a nesrozumitelná legislativa a velmi špatná vymahatelnost práva nebo diskriminační tendence státních orgánů vůči firmám s českým kapitálem.
- **Postoj investorů:** Je prokazatelné, že např. banky nemají zájem pomáhat rodinným příslušníkům při překonávání fáze, během níž se podnik vymezuje vůči rodině. Z toho plyne špatná dostupnost investičních úvěrů a externích zdrojů financování.
- **Daňová politika státu:** Hlavní problém spočívá v neefektivitě státního sektoru, ve vysokém zdanění, které neumožňuje reinvestovat a obnovovat zastaralé technologie nebo celkové nestabilitě českého podnikatelského prostředí.<sup>22</sup>

### ❖ Vnitřní tlaky

Lze je rozdělit na **emocionální** a **podnikové**. Zdrojem emocionálních jsou konflikty vyplývající ze spoluúčinkování rodinného a podnikového systému. Podnikové tlaky naopak umožňují definovat hlavní překážky podnikového charakteru, které se podniku staví do cesty.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání*. Computer Press Praha, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

<sup>22</sup> HANZELKOVÁ, A. Výzkum tradičních českých firem. *Tisková zpráva* [online]. 2004 [cit. 2009-01-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.bibs.cz/file/56>>.

<sup>23</sup> KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání*. Computer Press Praha, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.



**a) Emocionální tlaky**

- **Vztahy otec - syn**

V rodinném podniku může nastat nespočet situací, jež mohou vyústit v konflikt mezi otcem a synem. Tyto konflikty však ovlivňují chod celé firmy a v případě neúspěšného nástupnického řízení mohou celý podnik přivést do záhuby.

- **Rivalita mezi sourozenci**

Tato rivalita má negativní vliv na vedení podniku, ochromuje rozhodovací proces a v případě, že se vymkne kontrole, může dokonce dojít tak daleko, že rozloží celý podnik.

- **Nepotismus**

Nepotismus označuje systém obsazování funkcí, v němž jsou preferováni příbuzní proti ostatním, nezřídka lépe kvalifikovaným kandidátům. Takový přístup může být značně demotivující zejména pro kompetentní zaměstnance.

- **Syndrom rozmazleného dítěte**

Vyúsťuje z časového omezení otce jako podnikatele. Nedostatek času vede k zanedbávání rodiny a výchovy dětí. V případě začlenění dítěte do podnikatelského procesu může vést, díky osobnostní povrchnosti či nedostatku znalostí, k zániku podniku.

- **Další typické psychodynamické problémy**

- tendence k autokratickému řízení
- využívání značných výhod jednotlivých členů rodiny, jež nepřispívají k rozvoji podniku
- vytváření mýtů o fungování rodiny a jejích členech, jež nejsou založeny na reálném základě
- nedostatek komunikace a otevřenosti v rámci rodinného podniku

## **b) Podnikové tlaky**

Tyto problémy vytvářejí druhý komplex slabých stránek a vyskytují se v jednotlivých fázích procesu rodinného podnikání, což je plánování, organizování, řízení a kontrola.<sup>24</sup>

- **Podnikové plánování**

Plánování je činnost, která založena na různých fázích životního cyklu, a zaměřená na vývoj do budoucnosti. U rodinného podnikání však mnohdy nastává problém tyto fáze završit. O této skutečnosti vypovídají údaje, jež dokazují, že průměrná délka rodinných podniků v USA je 24 let oproti 45 rokům, jichž dosahují společnosti obchodované na burze. Z těch podniků, které přežijí, pouze tři z deseti přecházejí na následující generaci a pouze jeden z deseti na třetí generaci.

- **Organizační činnost**

Rozvoj podniku a změny s ním spojené, financování podniku a problémy z výměny generací jsou tři hlavní překážky, které brzdí samotný strukturální růst podniků. Další hlavní problém spočívá v malé angažovanosti rodinných podniků na mezinárodní úrovni, což vede k působení v lokálním podnikání a k zaměstnávání řídicích pracovníků, kteří postrádají zkušenost v internacionální míře.

- **Podnikový management**

Do oblasti podnikového managementu spadá styl vedení, motivace, výběr zaměstnanců, zvyšování kvalifikace a systémy odměňování. Tyto aspekty bývají v rodinné firmě silně ovlivněny nepotismem, patriarchálním charakterem zakladatele, záporným postojem zakladatele k delegování moci či odpovědnosti, komunikačními problémy nebo emocionální konflikty.

- **Podniková kontrola**

Vzhledem k rozvoji podniku je nutno rozmělnit kontrolu podniku mezi vysoký počet rodinných příslušníků, z čehož pramení různé konflikty. Takový přístup obvykle vyústí k postupnému úpadku podnikového ducha a s profesionalizací vedení podniku se pak začíná vytrácet rodinný charakter.

---

<sup>24</sup> KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání*. Computer Press Praha, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

### 3.4 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů a k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku.<sup>25</sup>

Základem celého procesu formulace je diagnóza stávající situace podniku, která zahrnuje analýzu okolí a analýzu zdrojů a schopností podniku. Na základě výsledků jsou definovány silné a slabé stránky podniku, jež jsou důležitým aspektem k definování hlavního cílu podniku, základní strategie a dílčích kroků.

Zavedení vybrané varianty strategie se nazývá implementace strategie. Tato část procesu předpokládá změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku a je nejproblematictější z hlediska přístupu a flexibility zaměstnanců. Nezbytnou součástí jsou také vhodné kontrolní metody.<sup>26</sup>

#### 3.4.1 Strategické řízení v rodinných firmách

Problematické strategického plánování rodinných firem se doposud věnovalo mnoho různých autorů, jež poukázali na určitou averzi rodinných podniků ke strategickému řízení. Vzhledem ke tvrzení Keřkovského, že „existence strategického řízení ovlivňuje až z 80% úspěšnost podnikání“, je tato averze pro rodinný podnik rizikovým faktorem, jež může ohrozit jeho dlouhodobou existenci. Nejčastější důvody nedůvěry ve strategický management jsou zejména předsudky omezení flexibility, časová a nákladová náročnost, čas na reflexi a zhodnocení aktivit nebo tendence k „utajování“ informací.

V procesu strategického řízení rodinných podniků je třeba při nastavování strategických plánů brát v potaz nejen záležitosti čistě podnikové, ale i potřeby, požadavky a možnosti rodiny. Správná strategie rodinného podniku je v obecnosti taková, která respektuje oba

---

<sup>25</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179 367-1.

<sup>26</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

tyto systémy. Strategie rodinného podniku by pak dále měla řešit i aspekty typické pro rodinné podnikání, zejména pak mezigenerační předání podniku a mnohé další.

### 3.4.2 Strategická obchodní jednotka

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit - SBU) je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá uspokojovat různě používanými technologiemi výroby.<sup>27</sup>

Strategické obchodní jednotky mají relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska. Tyto útvary jsou tedy vyčleňovány z důvodu, že pro každou SBU je formulována samostatná business strategie.<sup>28</sup>

### 3.4.3 Analýza vnějšího okolí podniku

Tato analýza se orientuje na rozbor faktorů, které mají vliv na strategickou pozici podniku. Soustřeďuje se na jednotlivé složky makrookolí a mikrookolí. Cílem této analýzy je nalezení příležitosti a hrozeb v okolí podniku.<sup>29</sup>

#### 3.4.3.1 Analýza obecného okolí

Za klíčové součásti obecného okolí podniku, nazývaného taktéž makrookolí, lze označit faktory politické a legislativní, sociální, kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř skupin se proto označuje jako PEST analýza.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

<sup>28</sup> KEŘKOVSKÝ, M., HANZELKOVÁ, A. Model strategického řízení dle B.I.B.S. : řešení pro rodinné firmy. *Europa Club Brno* [online]. 2007 [cit. 2009-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.europa-club.cz/clanky.php?kat=realakce>>.

<sup>29</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>30</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179 367-1.

- **Politické a legislativní faktory** - plynou z existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek (např. daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace exportu a importu, cenové politiky atp.).
- **Ekonomické faktory** - jsou ovlivněny vývojem makroekonomických trendů a vyplývají z ekonomické podstaty (např. politická stabilita země, úroková míra, míra inflace, daňová politika, směnný kurz, atp.).
- **Sociální faktory** - mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, nebo naopak nabídku ze strany zaměstnanců (např. společensko-politický systém, změna věkové struktury obyvatel, klima ve společnosti, postoje lidí, životní styl a úroveň, kvalifikace, zdravotní stav).
- **Technologické faktory** - předvídatost vývoje směrů technologického vývoje a jeho faktorů se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku (např. nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání, vládní podpora výzkumu a vývoje a celkový stav technologie).<sup>31</sup>

### 3.4.3.2 Analýza oborového okolí

Oborové okolí podniku, neboli mikrookolí, je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle jsou silně ovlivňovány atraktivností v oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku.<sup>32</sup>

#### Sektor zákazníků

Jde o vymezení zákazníků, jejich potřeb a očekávání. Důležité je i definování potenciálního zákazníka a základních trendů, jež by zákazníky mohly vést ke změnám požadavků a chování. V analýze sektoru zákazníků je třeba se zaměřit především na následující aspekty:

- identifikace kupujících a faktorů, ovlivňujících jejich rozhodnutí o nákupu
- demografické faktory, geografické faktory a rozmístění trhů

---

<sup>31</sup> MALLYA, T. *Strategické řízení*. 2. vyd. Brno : CERM, 2005. 64 s. ISBN 0-214-2895-3.

<sup>32</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

## Sektor dodavatelů

Vymezení sektoru dodavatelů je významné z hlediska určení strategického plánu. Dodavatelé mohou působit jako hrozba či příležitost pro podniky např. značnou cen vstupů nebo kvality. Z tohoto důvodu je nezbytné analyzovat dostupnost všech možných vstupů potřebných k zajištění chodu podniku včetně nákladů s nimi spojených. Analyzovanými zdroji mohou být např. dostupnost a náklady na materiál a polotovary, energii, pořízení kapitálu a zajištění pracovní síly. Náklady a dostupnost zdrojů jsou zejména určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli.<sup>33</sup>

## Sektor konkurentů

Konkurenční firmy obvykle prodávají podobné případně stejné výrobky či služby, přičemž se zaměřují na stejnou cílovou skupinu zákazníků. Je důležité myslet i na potenciální konkurenci např. při rozšiřování sortimentu, či nově přicházející na trh.

V rámci analýzy konkurence by mělo být zhodnoceno:

- cílové skupiny, na které se konkurence zaměřuje,
- míra podobnosti nabízeného zboží či služeb konkurencí,
- zaujímaný podíl konkurence na trhu,
- využívaná strategie konkurence.<sup>34</sup>

### 3.4.3.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční prostředí podniku. Cílem tohoto modelu je jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam, a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. O tom, zda bude podnik konkurenceschopný, rozhoduje zejména působení těchto faktorů:

- **vyjednávací síla odběratelů** (zákazníci ovlivňují ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce),

---

<sup>33</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

<sup>34</sup> WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

- **vyjednávací síla dodavatelů** (mohou měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin),
- **hrozba vstupu konkurentů do odvětví** (ovlivněno úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním i vládní politikou),
- **rivalita mezi stávajícími podniky** (je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení),
- **hrozba substitučních výrobků** (čím snadněji jsou produkty nahraditelnější substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví).<sup>35</sup>

### 3.4.4 Analýza vnitřního okolí podniku

Každý podnik má svoje slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na straně druhé však má tendenci pomaleji realizovat potřeby změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. U malých firem je tomu většinou naopak. Aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179 367-1.

<sup>36</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

### 3.4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je technika strategické analýzy, používaná při hodnotovém managementu, a založená na zvažování a identifikaci vnitřních faktorů společnosti (silné a slabé stránky) a faktorů prostředí (příležitosti a hrozby). Tato analýza využívá závěrů z předchozích analýz a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

**Silné a slabé stránky** podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu **příležitosti a hrozby** jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.<sup>37</sup>



**Obrázek 3. Diagram analýzy SWOT**

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> SWOT analýza. *Economic Wizard v.o.s. : ekonomický slovník* [online]. 2004 [cit. 2009-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>>.

<sup>38</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179 367-1.



## **4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY**

### **4.1 Obecné údaje o firmě**

Obchodní firma:	PRUMHOR, spol. s r.o.
Zápis v OR:	zapsaná v OR u KS v Ostravě, oddíl C
Datum zápisu:	5.10.1992
Sídlo:	Šumperk, Nerudova 640/41, PSČ 787 01
IČ:	471 53 903
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	133.000,- Kč (splaceno 100%)
Společníci:	Ludvík Hožd'ora, podíl 100%
Statutární orgán:	Ludvík Hožd'ora, jednatel

#### **Předmět podnikání:**

- klempířství
- pokrývačství
- provozování stavebních prací ve výškách pomocí horolezecké techniky
- malířsko – natěračské práce
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu
- sklenářské práce
- práce s motorovou pilou
- prodej drogistického zboží
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- správa a údržba nemovitostí

## 4.2 Určení strategických obchodních jednotek

Firma PRUMHOR s.r.o. se zabývá více druhy podnikatelských činností. Tyto oblasti poskytování služeb se vyznačují různými skupinami zákazníků, jež se firma snaží uspokojovat. Dále jsou schopny být samostatně řízeny a čelit konkurenci. Z tohoto důvodu jsem vymezila několik SBU<sup>39</sup>, jež jsou pro další analytické hodnocení klíčové.

SBU1 – Revitalizace panelových domů a zateplení budov

SBU2 – Malířské a natěračské práce

SBU3 – Prodej materiálu (barvy, omítky, apod.)

SBU4 – Stavební práce ve výškách

SBU5 – Úklidové práce

## 4.3 Profil firmy

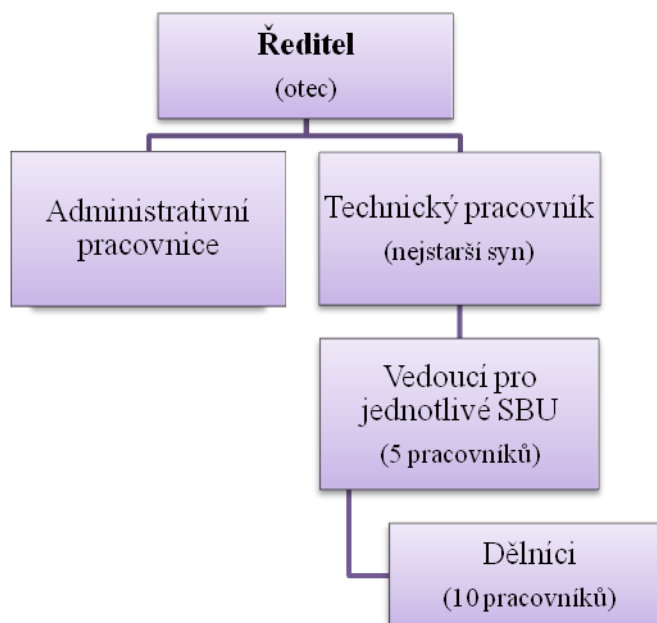
Rodinná firma PRUMHOR, spol. s r.o. působí na regionálním trhu severní Moravy již od roku 1990, přičemž o 2 roky později změnila svoji právní formu a stala se společností s ručením omezeným. Vzhledem k obchodním jednotkám a předmětu podnikání, se firma zaměřuje na oblasti revitalizace panelových domů, malířsko – natěračské práce, prodej a míchání barev a materiálů, okrajově je zabývá i výškovými a úklidovými pracemi. Převážná část jejího působení je v Olomouckém kraji, ale v rámci zakázek je schopna působit v celé České republice.

V současné době společnost PRUMHOR, spol. s r.o. disponuje 18 zaměstnanci a 12 smluvními externími pracovníky. Všichni pracovníci jsou proškoleni, kvalifikováni, nebo mají dlouholetou praxi v oboru.

---

<sup>39</sup> SBU = Strategická obchodní jednotka (angl. Strategic Business Unit)

## Organizační struktura



**Obrázek 4. Schéma organizační struktury**

Zdroj: Interní materiály firmy Prumhor s.r.o.

V organizační struktuře jsou uvedeni pouze stálí zaměstnanci. Ředitel společnosti zabezpečuje funkci jednatele a obchodního zástupce pro všechny SBU podniku. Na pozici technického pracovníka je jeho starší syn, který má na starost podstatnou část sjednávání zakázek v rámci obchodní jednotky SBU1. Z důvodu pokročilého věku ředitele se také připravuje na převzetí firmy, jež by se mělo uskutečnit do pěti let. V organizační struktuře není zaznačen mladší syn, který rokem 2008 ukončil střední školu. Ve firmě pracuje zatím jako asistent technického pracovníka (svého bratra) a po zaškolení mu bude pravděpodobně přidělen na starost sektor SBU3 neboli prodej materiálů.

Další formou pracovní kapitálové potřeby jsou externí pracovníci, kteří jsou zaměstnáváni buď na odborné práce, na které stálí zaměstnanci nemají kvalifikaci (pozice účetní), nebo na řemeslné práce, v případě velké zakázky, na něž nemají dostatek pracovníků.

## **4.4 Mise firmy**

Rodinná firma PRUMHOR s.r.o. byla založena a existuje proto, aby naplňovala svoje poslání, což je vzhledem k předmětu podnikání, poskytování služeb v oblasti stavebnictví. Zaměstnanci a vedoucí pracovníci, což jsou nejen rodinní příslušníci, dbají vždy na to, aby tyto služby zaručovaly zákazníkům určitý standard, kvalitu, spolehlivost a byly cenově přijatelné. Důležitost přikládají i skutečnosti, že jejich činnost musí být provozována vždy v souladu se zákony a etikou podnikání.

## **4.5 Analýza obecného okolí podniku**

Společnost PRUMHOR s.r.o. se nachází v podnikatelském prostředí české ekonomiky. V rámci tohoto prostředí na ni působí různé faktory, které mohou vytvářet nové podnikatelské příležitosti či případné potenciální hrozby pro jeho existenci. Tyto faktory můžeme zařadit do skupin, jež jsou součástí analýzy PEST. Vzhledem k mnoha oblastem podnikání v rodinné firmě, jsem byla nucena sledovat faktory, jež ovlivňují chod rodinné firmy jako takové.

### **4.5.1 Politické faktory**

Současná politická scéna je neklidná, dochází k častým politickým rozepřím, jež se týkají budoucí vlády. Tato situace má nemalý vliv na zahraniční styky. Vidí-li obchodní partneři nejistou situaci v zemi, mohou být odrazeni od obchodování s Českou republikou a od uzavírání partnerských smluv s českými producenty.

### **4.5.2 Legislativní faktory**

Společnost PRUMHOR s.r.o. je nucena sledovat své legislativní zázemí, tj. normy, předpisy a vyhlášky, dle kterých se řídí při vykonávání své činnosti. Jakékoliv porušení legislativy se může projevit nejen na výkonnosti, ale i na řízení společnosti.

## **Zákony ovlivňující firmu**

- **Obchodní zákoník** – při zakládání společnosti musí majitel vycházet z OZ.
- **Zákon o dani z příjmů** – na konci každého roku musí odvádět daně, a tudíž musí vycházet ze zákona o dani z příjmu.
- **Závaznost požadavků na tepelnou ochranu budov**

## **Normy ovlivňující firmu**

Každý dům je třeba individuálně posoudit a nalézt vyvážený soubor navzájem se doplňujících energeticky úsporných úprav. Účinek stavebních úprav lze doložit energetickým štítkem obálky budovy podle platné ČSN 73 0540-2 z roku 2007.

Požadavky jsou tedy uvedeny v české technické normě ČSN 73 0540-2 Tepelná ochrana budov – Část 2: Požadavky, její platné znění je z dubna 2007. Na tuto normu se odkazují:

- stavební zákon č. 183/2006 Sb. (prostřednictvím normových hodnot v prováděcí vyhlášce o obecných technických požadavcích na výstavbu č. 137/1998 Sb.),
- zákon o hospodaření energií č. 406/2006 Sb. (prostřednictvím porovnávacích ukazatelů v prováděcí vyhlášce o energetické náročnosti budov č. 148/2007 Sb.).

Uvedené odkazy v závazných předpisech, kterými se zajišťuje veřejný zájem na kvalitě budov, činí požadavky v ČSN 73 05440-2 také závaznými.

- Dále musí firma vycházet při stavebních pracích z **Vyhlášky 324/90** - Vyhláška o bezpečnosti práce a technických zařízení při stavebních pracích a to zejména část IX. – práce ve výškách, část X. – bourací a rekonstrukční práce a část XII. – práce související se stavební činností.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> ŠÁLA, J. Energetická náročnost budov a jejich tepelná ochrana z hlediska legislativy. *Stavebnictví a interiér* [online]. 2008 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/energeticka-narocnost-budov-a-jejich-tepelna-ochra/>>.

### 4.5.3 Ekonomické faktory

#### Hospodářská krize

Současná situace na světových trzích ovlivněná úvěrovou krizí v USA i dlouhodobým přibližováním české ekonomiky ke stavu v Evropské unii, přináší podle analytiků nutnost změn střednědobých a dlouhodobých plánů tuzemských firemních subjektů. Nelehké časy se v horizontu blízké budoucnosti pravděpodobně týkají malých a středních subjektů. Podniky budou muset v řadě případů přemýšlet či rovnou přistoupit k restrukturalizačním procesům svých firem, neboť Česko přestává být z globálního pohledu zemí s nízkou cenou lidské práce.<sup>41</sup>

Vzhledem k tomu, že se nepříznivá situace týká hlavně exportérů do dolarové zóny, nemusí firma PRUMHOR s.r.o. počítat s bezprostředním ohrožením, avšak neměla by tuto skutečnost brát na lehkou váhu, zejména při přijímání nových zakázek ze zahraničí.

#### Inflace

V roce 2007 patřila nižší průměrná meziroční míra inflace (2.8%) ke specifickým rysům ekonomického vývoje. Naopak v roce 2008 se míra inflace postupně zvyšovala. Celkově se držela nad šesti procenty ještě v říjnu, ale v posledních dvou měsících roku pak spadla dokonce pod čtyři procenta, a přiblížila se tak inflačnímu cíli ČNB.<sup>42</sup> Celková inflace bude v roce 2009 pokračovat ve svém poklesu a v polovině roku se dostane blízko nulovým hodnotám. Ve čtvrtém čtvrtletí však začne znovu růst a blížit se 2% inflačnímu cíli, platnému od začátku roku 2010. V horizontu měnové politiky, tj. v prvním pololetí roku 2010, se celková inflace již bude nacházet přibližně na úrovni inflačního cíle.

Z výše uvedeného vyplývá, že vysoká míra inflace v roce 2008 činila managementu společnosti tlak na zvyšování mezd zaměstnancům. Negativní vývoj se jevil i v cenách ve stavebnictví, jejichž meziroční změna se pohybovala v roce 2008

---

<sup>41</sup> KOCOUREK, J. Klesající důvěra v ekonomiku a ohrožení podniků z důvodu ekonomické krize. *ITBIZ* [online]. 10.10.2008 [cit. 2008-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.itbiz.cz/duvera-ekonomika-cesko>>.

<sup>42</sup> Září bylo podle analytiků vrcholem inflace. *Finanční noviny* [online]. 2008 [cit. 2008-11-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.financninoviny.cz/tema/index\\_view.php?id=337424&id\\_seznam=1605](http://www.financninoviny.cz/tema/index_view.php?id=337424&id_seznam=1605)>.

kolem 5%. Nicméně rok 2009 má podle analytiků příznivější charakter vzhledem k poklesu míry inflace o 2%. Nasvědčují tomu i klesající trendy v cenách služeb na začátku letošního roku.

### **Úrokové sazby**

Od srpna roku 2008 začala ČNB snižovat základní úrokové sazby. Komerční banky na to reagovaly snížením úrokových sazeb zejména u hypotečních úvěrů. Bankovní rada České národní banky uplatňuje stejnou taktiku i v následujícím roce. Dokazuje to snížení úrokové sazby v květnu 2009 o čtvrt procentního bodu, což odpovídá nejnižší hodnotě za celou dobu existence samostatné České republiky. Základní úroková sazba, od které se odvíjí úročení komerčních úvěrů, tak klesla na 1,5 procenta. Českou národní banku k rekordnímu snížení sazeb přiměla bující hospodářská krize, napomohl mu také fakt, že se v příštích měsících očekává pokles inflace.<sup>43</sup>

Snížení sazeb mají pro firmu PRUMHOR s.r.o. pozitivní charakter. Nižší úroky přinášejí firmě levnější úvěry na investice a provoz, ale hlavně domácnostem levnější půjčky na bydlení, což se projevuje ve zvýšení poptávky po stavebních službách.

### **Ceny energie**

V roce 2007 došlo k rapidnímu nárůstu cen za energie. V roce 2008 se situace rozhodně nezměnila a rok 2009 vykázal pro českou ekonomiku další zdražování. Tento ekonomický faktor ovlivňuje obyvatelstvo z mnoha hledisek, zejména ve snaze o hledání východiska. Jako nejvýhodnější řešení tohoto problému se jeví investice do zateplení budovy. Tyto vynaložené prostředky se osvědčily jako velice výhodné při stoupajících cenách energií a jejich zhodnocení stoupá s narůstáním cen energií na vytápění.

### **Bytová situace**

Špatná situace s bydlením se každým rokem zlepšuje. Ve druhém čtvrtletí 2008 se v Česku začalo stavět 12 361 bytů, což bylo o 22,7 procenta více než ve stejném období

---

<sup>43</sup> Úrokové sazby klesly nejnižší od vzniku České republiky. ČT24 [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.ct24.cz/ekonomika/54068-urokove-sazby-klesly-nejniize-od-vzniku-ceske-republiky/>>.

loni. Počet dokončených bytů vzrostl o 8,9 procenta na 7 357 bytů. Rozestavěno zůstalo 176 476 bytů, meziročně o dvě procenta více.<sup>44</sup>

Zvýšení zájmu obyvatel o bytovou výstavbu příznivě ovlivňuje situaci na trhu v sektoru stavebnictví, čímž také bezprostředně přispívá ke zvýšení poptávky po ostatních specializovaných stavebních službách.

#### **4.5.4 Sociální faktory**

Tyto faktory dnes hrají čím dál větší úlohu ve vnímání podnikových strategií. Jejich důležitost vzrůstá vlivem jejich většího prosazení v lidském chování. Jde především o životní styl, životní úroveň, zdravotní stav populace, hodnotové stupně a postoje lidí. Mohou ovlivnit jak poptávku po zboží, tak stimulovat nabídku na trhu. Proto poznání trendů v této oblasti jednoznačně povede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

##### **Vnímání světové krize českými občany**

Podle říjnového průzkumu CVVM z roku 2008 se o finanční krizi zajímá 58 %, z toho 13 % velmi. Kromě lidí se základním vzděláním projevují tento zájem všechny vzdělanostní skupiny. Tento faktor je pro firmu důležitý z hlediska možnosti ovlivnění kupního rozhodování populace.

##### **Očekávání českých občanů v souvislosti s finanční krizí**

Z dopadů finanční a ekonomické krize má obavu 66 % dotázaných. Nejvíce se lidé obávají ztráty zaměstnání a poklesu životní úrovně. Znepokojeni jsou starší lidé, i když i lidé mladší 30 let se kvůli krizi znepokojují (podíl takto znepokojených činí 51 %). Výzkumným šetřením však společnost CVVM poukazuje na fakt, že se situace příliš nezměnila ve srovnání s minulými roky a převládají lidé, kteří jsou spíše optimističtí.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> POSPÍŠILÍK, K. SLEPT analýza - 3Q 2008 . *Finance.cz* [online]. 2008 [cit. 2008-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy-soubory/slept0308.doc>>.

<sup>45</sup> POSPÍŠILÍK, K. SLEPT analýza -4Q 2008 . *Finance.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy-soubory/slept0308.doc>>.



### **Životní úroveň domácností a vzdělanost v ČR**

Rostoucí nároky na vyšší životní úroveň mnohdy vedou ke změně v chování zaměstnanců firmy. Ty jsou pak promítány do vyšší hladiny platů, které si zaměstnanci nárokují. Tato souvislost je také částečně spojena se vzdělaností pracovní síly v České republice, kde je dle ČSÚ patrný nárůst počtu lidí s vysokoškolským vzděláním a s úplným středním odborným vzděláním. Dá se předpokládat, že tento trend bude pokračovat i v budoucnu, což by mělo ovlivnit výši platů a životní úroveň v ČR.

Úroveň vzdělání a kvalifikace pracovních sil má velký význam v interních záležitostech firmy. Vedení firmy očekává po pracovnících vysoké požadavky na kvalifikaci, jež odpovídají jejímu předmětu podnikání. V případě nedostatku zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců by měla firma výrazné nedostatky a nemohla by tak obstát na trhu.

### **4.5.5 Technologické faktory**

Technologie provádění kontaktních zateplovacích systémů a ostatních specializovaných stavebních služeb je komplex mnoha činností, jejichž provedení je podmíněno vysokou kvalitou prací a technologickou kázní při jejich provádění. Musí být kladen důraz na preciznost, kvalitu a zodpovědnost pracovníků a firem a následně na provádění prací.

Firma PRUMHOR s.r.o. stvrzuje svoji technologickou znalost oboru získanou certifikací. Systém managementu jakosti byl posouzen a shledán s požadavky systémových norem ČSN EN ISO 9001-2001 v oblasti malířsko-natěračských prací (včetně provedení úklidu) a instalace zateplovacích systémů.

Z oblasti nových technologií využívá firma v rámci své strategické obchodní jednotky SBU1 (zateplování budov) řadu materiálů, která je o velký krok před běžně používanými materiály. Jedná se o značku zateplovacích systémů Capatect, jež poskytuje německá firma CAPAROL. Vzhledem k tomu, že má Německo nejprísnejší požadavky na kvalitu stavebních materiálů v Evropě, zajišťuje tak společnost PRUMHOR s.r.o. optimální izolační systémy pro novostavby, přestavby i sanace s jistotou evropské značky.

Za další technologickou výhodu lze považovat u SBU2 (malířské a natěračské práce) vysoce jakostní nátěrové systémy na podlahy, jež jsou taktéž poskytovány dodavatelem se zárukou německé kvality.

## 4.6 Analýza oborového prostředí

### 4.6.1 Analýza dodavatelů

Firma PRUMHOR s.r.o. v dodavatelsko-odběratelských vztazích uplatňuje přístup zvaný „Single sourcing“. Tento způsob je založen na omezení většího počtu dodavatelů a na větší provázanosti s jedním dodavatelem. Tradiční uplatnění hrozeb na změnu dodavatele zde odpadá a vzniká tu nové prostředí založené na spolupráci v rámci určitého řetězce výroby.

Hlavním dodavatelem v rámci obchodních jednotek SBU1-3 je jednoznačně německá firma **CAPAROL**. Tato společnost dodává firmě PRUMHOR s.r.o. veškerou kompletní technologii, jež je potřebná k poskytování služeb prostřednictvím jednotlivých obchodních jednotek. Dále firmě poskytuje potřebný materiál k prodeji i užití pro výkon činností, související s předmětem podnikání. Tento podnik má 44letou tradici a působí jak na českém, tak na zahraničním trhu, kde má zastoupení v 30 zemích.

Dalšími významnými dodavatelskými subjekty v oblasti podnikání jsou **Akzo Nobel Coatings CZ a.s., Den Braven** a firma **Storch**.

Akzo Nobel Coatings CZ a.s. patří mezi největší výrobce barev a laků v České republice a je součástí celosvětového koncernu Akzo Nobel. Pro PRUMHOR s.r.o. jsou přínosným dodavatelem barev a laků značky Balakom. Tyto produkty se vyznačují vynikající aplikační vlastností, vysokou kryvostí, vydatností a stálobarevností. Firma klade velký důraz na inovaci a vývoj s minimalizací negativních vlivů na životní prostředí. Díky své vysoké kvalitě jsou velice žádané od zákazníků, což PRUMHOR, s.r.o. považuje za nejdůležitější faktor při výběru dodavatele a jejich dlouhodobé spolupráci.

Firma Den Braven je lídrem na trhu stavební chemie v České Republice. Vedením firmy byla zvolena kvůli vysoké kvalitě produktů a přiměřeně nastavené ceně. Pro PRUMHOR, s.r.o. představuje v současné době nepostradatelného dodavatele tmelů, lepidel a polyuretanových pěn, jež jsou používány při revitalizaci.

Společnost STORCH je členem stejnojmenné podnikatelské skupiny STORCH, jejíž aktivity zastřešuje společnost STORCH Holding GmbH se sídlem v Německu. STORCH nabízí nářadí, přístroje, pomůcky, potřebné pro malířskou a natěračskou

činnost. Tato firma nabízí kompletní sortiment pro své odběratele, poradenský servis a rozsáhlý systém kontroly zdarma. Proto byla pro PRUMHOR, s.r.o. jasnou volbou pro vzájemnou dlouhodobou spolupráci.

Společnost PRUMHOR s.r.o. se zaměřuje především na kvalitu svých poskytovaných služeb, proto vsadila na zahraniční technologie, jež jsou ve srovnání s českými dodavateli na pokrokovější úrovni. Výborná kvalita a přijatelné ceny byly hlavním důvodem, proč se vedení firmy rozhodlo právě pro tyto dodavatele.

#### **4.6.2 Analýza zákazníků**

Potenciální zájemce o služby či produkty firmy PRUMHOR s.r.o. můžeme rozdělit do dvou skupin. Nárazoví spotřebitelé tvoří první kategorii zákazníků. Tito zákazníci projevují svoji potřebu prostřednictvím nepravidelného nebo jednorázového odběru. Jedná se zejména o prodej materiálu (SBU3). Zateplování rodinných domů nebo jednorázovým malířským činnostem se PRUMHOR s.r.o. spíše vyhýbá, jelikož pro ni nepředstavují lukrativní zakázky. Pokud však přistoupí k jejich realizaci, snaží se je přesouvat do zimní sezóny, kdy je nabídka na velké zakázky výrazně nižší.

Jak už vyplývá z předchozího odstavce, PRUMHOR s.r.o. se orientuje převážně na druhou skupinu, tzv. stabilní zákazníky. Tito klienti tvoří 90% produkce daného podniku a vyznačují se pravidelně se opakující potřebou nebo zakázkami rozsáhlého charakteru. Mezi hlavní odběratele patří Nemocnice Šumperk, Pramet Tools s.r.o., Lékařský Dům Šumperk, JAN a CO spol. s.r.o. Postřelmov, dále jsou to pekárny, základní a střední školy a družstva na Šumpersku.

Cílová oblast trhu, na kterou se firma zaměřuje, je Olomoucký kraj. Největší zakázky a nejstabilnější klienty má v městech Šumperk, Zábřeh na Moravě, Uničov a Šternberk. Vzhledem k vysoké konkurenci u SBU1 (revitalizace) se však PRUMHOR s.r.o. neustále potýká s problémem převahy nabídky nad poptávkou. Své zákazníky se tak snaží nalákat množstevními, sezónními slevy či lepšími podmínkami splatnosti. Menší problém představuje pro firmu SBU2 (malířsko-natěračské práce), jež tvoří z 80% stabilní poptávku.

### **Demografické faktory**

Demografické faktory patří v ekonomické teorii mezi základní determinanty poptávky. Věková struktura populace, měnící se struktura a složení domácností, úroveň migrace, perspektivy populačního růstu a další demografické procesy významným způsobem formují dnešní potřeby služeb v oblasti stavebnictví, rekonstrukce a revitalizace a jsou značným predikátorem jejich budoucího vývoje.<sup>46</sup>

Životní úroveň a věková struktura jsou vzhledem k nákladnosti služeb, jež firma PRUMHOR s.r.o. poskytuje, jedny z nejvýznamnějších faktorů. Nejnižší životní úroveň na území českého státu se obvykle vyznačuje obyvatelstvo v důchodovém věku. Tato ekonomicky neaktivní skupina mnohdy nemá dostatek peněžních prostředků na poskytované služby, nebo se potýká s problémem úvěrové zajištěnosti. Zvýhodnění jsou tedy pracující obyvatelé středního věku se stupněm dokončeného vzdělání a ostatní obyvatelé, kteří svou životní úroveň mohou označit jako příznivou. Taková skupina tvoří největší poptávku po nabízených službách firmy PRUMHOR s.r.o.

### **Geografické faktory**

Geografické faktory mohou ovlivnit poptávku po výrobcích tohoto podniku. Jde především o dobrou, strategicky umístěnou polohu poblíž velké aglomerace, která by zajišťovala větší šanci na realizování dané produkce. Společnost si za své místo podnikání vybrala středně velké město (Šumperk), což má výhodu v nepříliš vysokém konkurenčním boji, v porovnání s velkými městy. Na druhou stranu se firma může potýkat s menším množstvím poptávky v závislosti na počtu obyvatel.

## **4.6.3 Analýza konkurence**

Konkurenti v oboru zkoumaného odvětví jsou rozmístěni po celém území České republiky rovnoměrně. Firma PRUMHOR s.r.o. se však orientuje pouze na Olomoucký kraj, proto budou definovány pouze konkurenční firmy, působící v této oblasti. Klíčoví

---

<sup>46</sup> LUX, M., SUNEKA, P., KOSTELECKÝ, T. Standardy bydlení 2002/03 : Finanční dostupnost a postoje občanů. *Sociologický ústav AV ČR* [online]. 2003 [cit. 2008-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://seb.soc.cas.cz/publikace\\_download/publikace/standardy2003\\_m41.pdf](http://seb.soc.cas.cz/publikace_download/publikace/standardy2003_m41.pdf)>.

konkurenti jsou dvě stavební firmy, které díky své technologii dokážou zabezpečit podobnou kvalitu služeb v daném odvětví.

Stavební firma **VHH THERMONT s.r.o.** působí na regionálním trhu severní Moravy již 7 let, disponuje 60 zaměstnanci ve veškeré škále stavebních profesí a hlavní náplní firmy je termoizolace panelových domů a občanská výstavba včetně rekonstrukcí stávající výstavby.

V případě společnosti **Lanex Olomouc** se jedná se o stavební firmu, která se specializuje na komplexní regenerace panelových a cihlových domů, v rámci regionu celé Moravy a východních Čech.

I když tato konkurence existuje na trhu relativně stejnou dobu jako PRUMHOR s.r.o., dokázala se prosadit velice razantním způsobem a konkurovat svými technologiemi. Jejich největší výhoda spočívá v poskytování komplexnosti stavebních služeb, jelikož nabízejí nejen revitalizace, ale i stavby domů na klíč, výměnu oken, výtahů nebo poradenství v oblasti úvěrového zajištění.

## **4.7 Porterův model konkurenčního prostředí**

### **4.7.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků v tomto odvětví se dá rozdělit na ty, kteří pro podnik neznamenají rozhodující zisk, ale kteří jsou v případě získání nového zákazníka, příjemným doplňkem nevyužitých prostředků. Dále je to skupina, jež se rozhodujícím způsobem podílí na fungování daného podniku.

První skupina zákazníků nemá rozhodující vliv na zakázky, a tudíž ani nemá potřebnou vyjednávací sílu. Tito zákazníci jsou cenovým příjemcem a vzhledem k jednorázové zakázce nemají tendence snižovat cenu na nižší úroveň.

Druhá skupina zákazníků má větší vyjednávací sílu. Vzhledem k většímu počtu výrobků a větší frekvenci opakování je schopna tlačit na ceny a tím je částečně snižovat. Děje se tak prostřednictvím uzavírání kontraktů na delší časové období. Nelze však jednoznačně říci, že to je pravidlem.

Celkově lze vyjednávací vliv zákazníků označit za nepříliš významný a u jednorázových zákazníků za přímo nulový.

### 4.7.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Z analýzy dodavatele je zřejmé, že v oblasti dodání surovin a prodeje materiálu je klíčovým dodavatelem firma **CAPAROL**. Vzhledem k velikosti této firmy a ke skutečnosti, že PRUMHOR s.r.o. není významným a nenahraditelným klientem, je evidentní, že jeho vyjednávací síla je spíše malá. Dodávané suroviny a materiály jsou nedílnou součástí technologie provozu, z čehož vyplývá, že se vyjednávací síla dodavatele zvyšuje a CAPAROL je určovatelem ceny.

Analýza dodavatelů ukazuje na fakt, že firma spolupracuje výhradně se středními a velkými firmami. Se všemi uzavírá kontrakty na rok a kooperaci prodlužuje v případě vzájemné dohody. Vzhledem k velikosti firem je zřejmé, že mají stanovené podmínky a nemají důvod je měnit, protože pro ně malý odběr jejich produkce není klíčový. Proto vyjednávací sílu dodavatelů hodnotím jako poměrně vysokou, hlavně z důvodu existence velké konkurence mezi dodavateli.

### 4.7.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozby ze vstupu nových konkurentů lze rozdělit do dvou oblastí. Jednak jsou to živnostníci, zabývající se některým z předmětu podnikání sledované firmy. Takoví podnikatelé mohou částečně ohrozit firmu prostřednictvím úbytku zakázek v daném odvětví. Tato hrozba však nikdy nebude natolik razantní, protože se potenciální zákazníci v určitém ohledu na živnostníky dívají tzv. „skrz prsty“, tudíž se většinou nikdy nedostanou k větším zakázkám. Další případná hrozba existuje na vstupu nových konkurentů na český trh v daném oboru, a to zejména prostřednictvím investic zahraničních subjektů z EU.

### 4.7.4 Hrozba substitutů

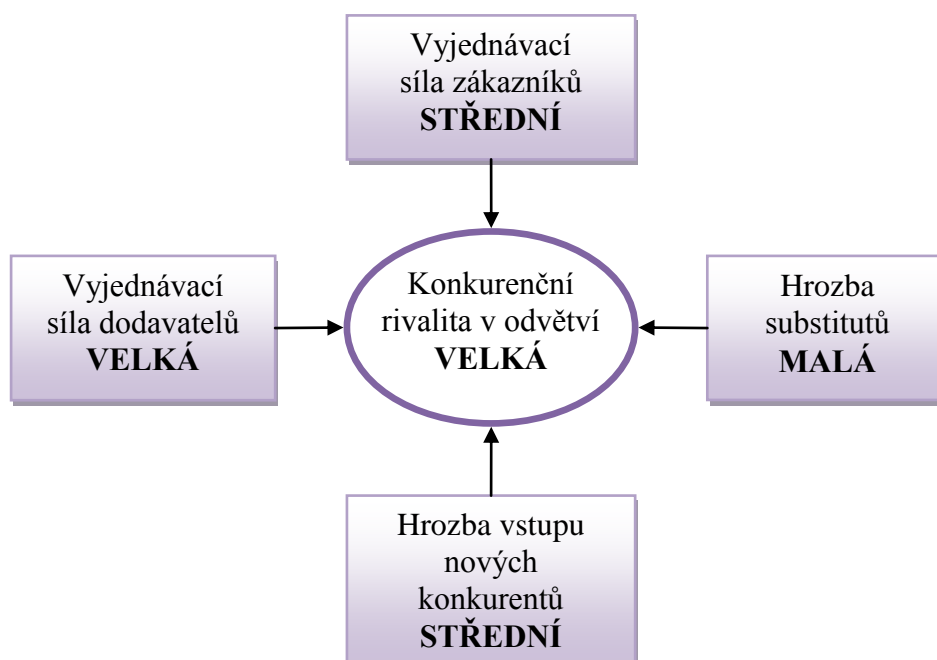
Vzhledem ke specifickému charakteru služeb, jež firmy poskytují za účelem upokojení potřeb zákazníka v oblasti revitalizace budov, či malířských a natěračských prací, je hrozba substitutů pro většinu českých podniků nevýrazná. Ze strany potenciálních zákazníků tedy hrozí snaha o záměnu plánovaného výrobku za jiný substitut ojediněle.

### 4.7.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví se rozdílně projevuje v rámci následujících způsobů získání zakázky. V prvním způsobu hraje klíčovou roli zákon o veřejných zakázkách. Tímto zákonem se musí řídit všechny zakázky, které jsou alespoň částečně financovány z veřejných prostředků. Jedná se o zákon, který je všeobecně koncipován pro veřejné zakázky jakéhokoliv charakteru, tedy i zakázky, týkající se služeb spojených se specializovaným stavebními činnostmi, jako je např. zateplení budov. Veřejné zakázky tvoří značný podíl na celkových aktivitách na trhu. Soukromí investoři nemají takové investiční možnosti, aby svými požadavky zasytili potenciál firem, zabývajících se takovými činnostmi. Proto je tento obor závislým na státních zakázkách.

Druhým zdrojem zakázek jsou soukromí investoři. Tito investoři se řídit zákonem o veřejných zakázkách nemusí a při výběru zhotovitele mají zcela volnou ruku.

Třetí možností je aktivní komunikace firmy s potenciálním investorem, kterého se snaží sama vyhledat. Vstupuje do volného tržního prostoru a pomocí nástrojů marketingového mixu mapuje tržní segmenty a vyhledává příležitosti zakázek.



**Obrázek 3. Vyhodnocení Porterova modelu konkurenčního prostředí**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.8 Analýza vnitřního prostředí podniku

### 4.8.1 Faktory vědeckotechnického rozvoje

Firma PRUMHOR s.r.o. by se v rámci vývoje vědeckotechnického členění dala zařadit mezi skupinu tzv. defenzivních imitátorů. Jde o jistý druh defenzivních následovníků v oborech, ve kterých změny neprobíhají tak závratným vývojem a technologii převážně přebírají od dodavatelů.

Základem každého podniku, který se chce udržet na čele technologického pokroku, jsou informace. Ani tento podnik není výjimkou a i pro něj jsou informace velice cenné. Informace, jakým způsobem se bude pravděpodobně odvíjet technologie v budoucnu, získává PRUMHOR s.r.o. od svých dodavatelů. Nejedná se tedy o ucelenou analýzu, ale o zprostředkovaná data, která jsou pro menší podnik typická.

Lze tedy konstatovat, že podnik PRUMHOR s.r.o., se jako defenzivní imitátor nepodílí na výzkumných opatřeních, převážně z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Tuto oblast z podstatné části zabezpečuje jeho dodavatel.

### 4.8.2 Marketingové a distribuční faktory

Vzhledem k tomu, že se firma PRUMHOR s.r.o. řadí mezi malé až střední podniky, nepřichází v úvahu rozsáhlé marketingové kampaně a reklamy na celostátní úrovni, jelikož nemá dostatek finančních prostředků na jejich realizaci. Firma se tedy uchýlila k tzv. kumulaci několika funkcí do jedné osoby v rámci šetření a účinného zhodnocení vynaložených prostředků do tohoto oboru.

Ředitel firmy je zároveň jednatel neboli obchodní zástupce, který zabezpečuje marketingové aktivity a kontakt s novými zákazníky, což současně využívá k průzkumu trhu. Výraznou pomocí je mu však jeho starší syn, jelikož z větší části přispívá svou činností k udržování stálých zákazníků a navazování kontaktů s novými klienty u SBU1.

Dalším marketingovým a distribučním faktorem je **cenová strategie**. Cenová strategie u podniku PRUMHOR s.r.o. je založena, jako u většiny, na lákavé nabídce množstevní



slevy při větším objemu. Především se však musí konstatovat, že cenová nabídka je založena na chování trhu, který se odvíjí nezávisle od vůle podniku PRUMHOR s.r.o.

Dalšími faktory, které patří do této kategorie, jsou **účinnost prodejní síly** a **spokojenost zákazníků**. Prodej výrobků podnik realizuje prostřednictvím obchodního zástupce, který se specializuje především na nové potenciaální zákazníky. Právě tato skutečnost je jeví jako slabým místem, vzhledem k tlaku na ředitele podniku. Do budoucna se však plánuje rozdělení jednotlivých SBU mezi technické pracovníky, což by mělo přinést firmě více zakázek prostřednictvím dělby práce mezi sourozence.

Za nejvýznamnější prostředek marketingu pokládá firma PRUMHOR s.r.o. **webové stránky** společnosti a možnost najít společnost v internetovém rejstříku firem. Na základě průzkumu nejpoužívanějších internetových vyhledavačů lze konstatovat, že umístění informací o společnosti a samotná vyhledatelnost firmy podle klíčových údajů a předmětu podnikání je neefektivně nastavena. Důkazem je nemožnost vyhledání firmy podle místa podnikání a jejich obchodních jednotek na serverech jako je např. google.com, seznam.cz, či centrum.cz. Další nedostatek je možnost vyhledání firmy pouze podle jejího názvu a nekompletní nebo žádné informace o podniku v internetových rejstřících firem.

Vzhledem k důležitosti internetu v dnešním světě by význam vyhledatelnosti firmy neměl být podceňován. Firma by tedy měla zvážit své nedostatky v tomto oboru, začlenit skutečnost do svých strategických cílů a učinit příslušné opatření k jejich odstranění.

Dalšími využívanými marketingovými nástroji jsou reklamní poutače a různé druhy propagačních materiálů. Celkově se však jeví marketingové nástroje firmy PRUMHOR s.r.o. jako silně nevyužité.

### 4.8.3 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tak jak mnohé faktory v předchozích bodech, tak i tyto mohou významné ovlivnit úspěšnost. Proto řada podniků klade patřičný důraz na následující faktory.

Podnik PRUMHOR s.r.o. má poměrně nejasně zpracovanou podobu **image podniku**. Odpovídá tomu neprofesionální a neefektivní forma propagace, nejednotný styl „corporate strategie“ a nedostatečná informovanost trhu o nabízených službách.

Jak vyplynulo z rozhovorů s ředitelem společnosti, jeho představa o image podniku značně liší od skutečnosti, která by v podniku mohla panovat. Dle jeho vyjádření je vytvoření dokonalé image poměrně snadné, ale právě opak je pravdou a bude ještě nějaký čas trvat, než tato idea bude alespoň z větší části naplněna.

**Organizační struktura** je naznačena v úvodním pojednání o podniku. Dle vyjádření ředitele společnosti to není její konečná podoba a podnik do budoucna hodlá v této části provádět změny. Tyto změny by měly nastat s vyškolením mladšího syna na pozici technického pracovníka pro SBU2.

**Podnikové klima** tvoří řada faktorů, které působí jak na zaměstnance, tak na zákazníky. Podnikové klima se částečně odvíjí od úspěšnosti podniku v oboru, neboli od množství zakázek, které podnik dokáže získat. Jak již bylo zmíněno, z tohoto hlediska podnik není stoprocentně úspěšný a i proto podnikové klima není na takové úrovni, jak by si vedoucí pracovníci přáli.

Problém zaměstnanců v podniku PRUMHOR s.r.o. vyvstává s **kvalitou pracovní síly**. Podnik se rozhodl uspořit část finančních prostředků prostřednictvím úspory tuzemské pracovní síly a nahradit jí silou zahraniční, což však v konečném důsledku přineslo nežádoucí dopady v oblasti dlouhodobé kvality. Proto podnik rozhodl o postupné obměně těchto nevyhovujících pracovníků prostřednictvím náhrady za pracovníky domácí.

## 4.9 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitní technologie</li> <li>Certifikace</li> <li>Dostatek zkušeností a schopností jednatele společnosti</li> <li>Význam firmy v regionu</li> <li>Strategické umístění sídla firmy</li> </ul> <p><b>Silné stránky plynoucí z podstaty rodinného podniku:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vysoká flexibilita</li> <li>Orientace na kvalitu</li> <li>Srdečný přístup k zákazníkům</li> <li>Důvěra mezi zaměstnanci (členy rodiny)</li> <li>Angažovanost členů rodiny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasivní aktivita na výzkumu a vývoji</li> <li>Nedostatek řemeslníků</li> <li>Nedostatečný marketing</li> <li>Nemožnost rychlé změny dodavatele</li> <li>Nekvalifikovaný personál</li> <li>Nejasně vymezená organizační struktura</li> </ul> <p><b>Slabé stránky plynoucí z podstaty rodinného podniku:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nepotismus</li> <li>Nedostatek komunikace</li> <li>Chybějící strategické řízení</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>Snížení úrokových sazeb</li> <li>Pokles inflace</li> <li>Zvyšování cen energie</li> <li>Zlepšení bytové situace</li> <li>Rozšíření podniku</li> <li>Získávání nových odběratelů</li> <li>Celková rostoucí poptávka v oboru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurence</li> <li>Ekonomická a politická stabilita</li> <li>Snížení životní úrovně</li> <li>Celosvětová hospodářská krize</li> <li>Nejistý politický vývoj</li> <li>Nestabilní vládní koalice</li> </ul>

### 4.9.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Shrnutí závěrů z předchozích analýz vedlo k sestavení výše uvedené SWOT analýzy, jejích silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Co se týče slabých a silných stránek, převažují spíše silné. Velký přínos výhod ve firmě vychází z podstaty rodinného podniku. Jde zejména o vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci, jež se dále projevuje vyšší mírou pracovní flexibility, angažovanosti a snahy o maximalizaci efektivity a výsledku svého počínání. Díky svému srdečnému přístupu a orientaci na kvalitu si u odběratelů vydobyli dobré jméno, což je potvrditelné věrností mnoha zákazníků. Kromě toho mají vysoce kvalitní technologie, kvalitní služby a dostatečně proškolený personál s vysokými zkušenostmi. Výhoda taktéž vyplývá ze strategického umístění sídla firmy do areálu šumperské nemocnice, díky níž si společnost zajistila neustálý přísun zakázek ze strany zdravotnického zařízení.

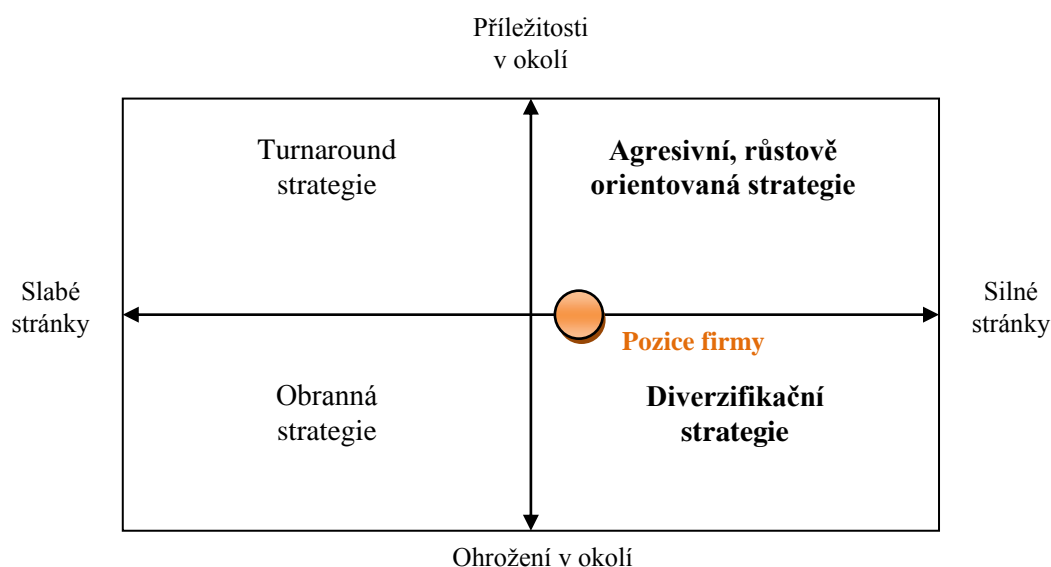
Naproti tomu je jejich hlavní slabou stránkou fakt, že nejsou schopni pokrýt celou poptávku v regionu. Největší podíl na tom má zejména nedostatek řemeslníků a nevyužitelnost marketingu. Omezení pro rozvoj firmy dále vyplývá z pasivní aktivity na výzkumu a vývoji, dočasně nejasného vymezení organizační struktury a chybějícího strategického řízení. Limitujícím faktorem se jeví i nekvalifikovaný personál, vzhledem ke skutečnosti, že ředitel, ani jeho synové nemají vystudovanou školu v oboru a jejich vedoucí pozice jsou založeny pouze na nabytých zkušenostech. Po mnoha konzultacích ve firmě je také zřejmé, že zde funguje nepotismus a nedostatek komunikace mezi členy rodiny. Jasným důkazem toho byla např. nevědomost nejstaršího syna o odstoupení otce do pěti let z funkce.

V oblasti příležitostí a hrozeb znovu převažují příležitosti. Díky nové výstavbě bytů, očekávanému poklesu inflace a snižování úrokových sazeb, jež představuje pro potenciální zákazníky levnější úvěr na stavební činnosti, má firma pořád dostatečnou poptávku po svých službách. Významným faktorem je i zvyšování cen energie, jelikož vyvolává vyšší poptávku po zateplování budov v rámci úspory finančních prostředků obyvatel. Další příležitosti vyplývají zejména z rozšíření podniku a jeho kapacity, minimálně o služby, jež provozují jeho klíčoví konkurenti. S tím souvisí potenciální zvýšení počtu zákazníků i potřeba získání finančních zdrojů ve formě úvěru.

Hrozby pro firmu vyplývají převážně z vlivu jejích klíčových konkurentů a nestabilního politického a ekonomického vývoje.

## 4.9.2 Strategická pozice firmy

Z předešlého zhodnocení lze předpokládat, že se podnik nachází na úrovni prvního nebo druhého kvadrantu. První kvadrant se setkává s množstvím příležitostí v okolí a zároveň je schopen nabídnout silné stránky, které využití těchto příležitostí podporují. Tato agresivně růstově orientovaná strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a vychází ze souladu silných stránek a příležitostí. Druhý kvadrant vede k diverzifikační strategii, jež předpokládá maximalizaci silných stránek, identifikaci hrozeb a jejich přeměna v příležitosti.<sup>47</sup>



**Obrázek 4. Určení pozice firmy**

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*.<sup>47</sup>

Vzhledem k faktu, že jsou nové příležitosti ve stávajícím podnikání formovány převážně externími hybnými silami (např. vládními rozhodnutími), je vhodné využít strategii, jež upevní postavení podniku. Pozice firmy je však na takové úrovni, že by bylo chybou nevyužít expanze do jiných oblastí podnikání formou diverzifikace.

<sup>47</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179 367-1.

### 4.9.3 Nejdůležitější závěry plynoucí z analýz

Firma byla podrobena detailní analýzou z několika hledisek a na základě daného zkoumání pak byla zvolena odpovídající strategie, jíž by se měl podnik v budoucnu řídit, aby dosáhl růstu a prosperity.

V analýze obecného okolí byly zohledněny všechny faktory, které na podnik působí a jistým způsobem ho ovlivňují. Jednotlivé položky metody PEST byly podrobeny detailnímu zkoumání, přičemž hlavním cílem bylo zjistit prognózu jejich vývoje a určit míru jejich působení na firmu. Za nejdůležitější zjištění lze pokládat, že výsledky zkoumání jsou pro firmu skutečnosti spíše pozitivního rázu. Jedná se zejména o snižování úrokových sazeb, pokles inflace, zvyšování cen energie, zlepšování bytové situace a růst celkové poptávky na trhu. Tyto výstupy byly zahrnuty do příležitostí v analýze SWOT, jelikož znamenají pro firmu pravděpodobnost zvýšení zakázek na základě vývoje situace na trhu.

Analýza oborového a vnitřního okolí naopak ukázala na mnohé nedostatky ve firmě, které brání a omezují její rozvoj a prosperitu. Pro přehlednost uvedu nejpodstatnější skutečnosti v následujících bodech.

**Z analýz vyplývá, že je nutné zejména:**

- určit strategický plán a snažit se o naplnění určených cílů,
- definovat organizační strukturu,
- zkvalitnit a zefektivnit marketingovou strategii,
- snažit se o zlepšení image firmy,
- zlepšit fungování obchodního úseku,
- zvážit efektivnější výběr pracovníků,
- lépe koordinovat zakázky,
- zlepšit komunikaci podřízených s vedením,
- započít s plánem generační obměny ve firmě.

## **5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Pomocí provedených analýz v předešlé části diplomové práce, byly určeny silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby a byla určena strategická pozice firmy, na jejímž základě došlo ke zvolení vhodného postupu pro strategický rozvoj rodinného podniku. Hlavním úkolem v této kapitole bude eliminování vlivu zjištěných slabých stránek prostřednictvím návrhů, jež by měly zajistit zvýšení atraktivity a komplexnosti nabízených služeb, zlepšení image firmy, zdokonalení informovanosti trhu a expanzi do nových oblastí, což by mělo přispět k nárůstu poptávky, přísunu nových zákazníků a zlepšení pozice na trhu.

Předpoklady pro realizaci návrhu musí vycházet z reálného základu. Nejreálnějším scénářem vývoje firmy PRUMHOR a.s. je určitě expanze, která by celkově vedla k zlepšení finanční výkonnosti a k upevnění postavení na trhu. Tato teorie vychází ze zhodnocení ekonomické situace a síly podniku, jeho podnikových zdrojů a navazuje na konkrétní představy vedení podniku.

Strategická rozhodnutí jsou vázána na určení specifických cílů v různých oblastech, proto je důležité je definovat a snažit se ze všech sil o jejich naplnění.

### **Cíle marketingové**

- aktualizace a zefektivnění návštěvnosti webových stránek,
- tvorba materiálů pro vhodnou prezentaci firmy a možnost expanze,
- zlepšení image firmy.

### **Cíle vázané na postavení na trhu**

- proniknutí firmy na nové trhy formou rozvoje služeb,
- rozšíření oblasti působení.

### **Cíle ekonomické**

- zvýšení obrátu firmy na základě růstu zakázek minimálně o 20% do dvou let,
- minimalizace nákladů,

- maximalizace zisku,
- snížení držby pohledávek po lhůtě splatnosti,
- zkrácení průměrné doby splatnosti pohledávek.

#### **Cíle finanční**

- sledování ekonomických ukazatelů,
- získání finančních prostředků na rozvoj.

#### **Cíle v oblasti personální**

- efektivní nájem pracovních sil v rámci rozvoje služeb,
- definování jasnější organizační struktury,
- příprava na generační obměnu vedení firmy do pěti let.

#### **Cíle majetkové**

- modernizace a rozšíření technického vybavení

## **5.1 Rozvoj v oblasti propagace**

Kvalitně zvolené marketingové nástroje představují klíčové faktory k dosažení úspěšnosti firmy a její další expanze. Současně nastavená firemní propagace je orientována na inzerci v severomoravských periodikách, což se, vzhledem k nákladům na realizaci a jejich návratností v podobě přísunu nových klientů, jeví jako nepříliš efektivní. Vzhledem k dané situaci bych se tedy spíše zaměřila na elektronickou formu reklamy, se zaměřením na rozvoj internetových stránek firmy. Důležité je také zapracovat na tvorbě profesionální firemní identity, jež pomáhá společností v budování image. Konkrétně půjde o vytvoření jednotného vizuálního stylu, jež je významnou součástí podnikatelské marketingové strategie a zvyšuje konkurenceschopnost.



### 5.1.1 Návrh rozvoje webových stránek

Význam internetu se v poslední době velmi rychle zvyšuje. Pro každou firmu, ať už menší nebo větší, by měly být internetové stránky nezbytností, jelikož zabezpečují komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky.

Webové stránky společnosti PRUMHOR s.r.o. nabízí svým uživatelům střídmy design, snadnou orientaci, řadu základních informací, jako je přehled nabízených produktů a kontakty na firmu. Zákazníci na stránkách mohou zde také najít reference na provedené projekty. Informace, které však na stránkách znatelně chybí, jsou především údaje o společnosti, kontaktní formulář, dále je nutno vytknout absenci ceníku a podrobnějších informací o prodávaném zboží.

Největší nedostatek spočívá ve vyhledavatelnosti těchto stránek, jak již bylo zmíněno v analytické části této práce. K odstranění problému tohoto rázu se nabízí registrace do co nejvíce internetových katalogů s přesnými údaji o společnosti a o předmětu podnikání. Dále pak SEO (Search Engine Optimization), v překladu *optimalizace pro vyhledávače*, což je metodologie vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových vyhledávačích. Cílem je získat ve výsledku hledání ve vyhledávačích pro danou webovou stránku vyšší pozici, která odpovídá obsahu a tím četnější a zároveň cílené návštěvníky. Pro přepracování stránek navrhuji opět outsourcing.

#### **Změny souvisejícími se zlepšením přehlednosti a dostupnosti informací**

- optimalizace stránek (SEO),
- změna a doplnění stávající struktury webu o klíčové položky (informace o firmě, ceník, kontaktní formulář),
- rozšíření stránek o poradenský servis (FAQ sekce),
- vytvoření sekce pracovních příležitostí (s navázáním na rozvoj v personální oblasti).

### **5.1.2 Návrh struktury a designérské úpravy webových stránek**

Po vybrání vhodného a cenově přijatelného specializovaného outsourcingového pracovníka, zabývajícího se tvorbou webových stránek, byl vytvořen návrh na jejich úpravu. Hlavní přeměna spočívá zejména ve větší přehlednosti webu, jež byla docílena úpravou základního menu a přidáním jednotlivých podpoložek. Návrh byl vypracován do moderní podoby s ohledem na jednotnou image a logo firmy. Pro názornost uvádím zpracovaný projekt v příloze č. 2.

Struktura internetových stránek by měla být více uživatelsky přívětivá s využitím intuitivního směřování. Na současné podobě webu lze z hlediska strukturování vytknout zbytečný výčet všech poskytovaných služeb hned v primárním menu. Navrhuji tedy formulovat stavbu stránek dle následující osnovy.

#### **Návrh struktury internetových stránek**

- O společnosti
- Služby
  - Revitalizace - zateplení budov
  - Stavební práce
  - Prodej materiálu
  - Malířské a natěračské práce
  - Práce ve výškách
  - Úklidové práce
- Reference
- Certifikáty
- Kontakt
- Kariéra

### 5.1.3 Reklamní internetové kampaně

Na českém internetu se vyskytuje celá řada možností jak zviditelnit firmu pomocí reklamních kampaní. Existují dva základní principy distribuce reklamy. První z nich je pasivní, založená na statickém vystavení banneru nebo zaplacení výstavního (obvyčně velmi saturovaného) místa. Tato propagace funguje na principu výměny reklamních bannerů jiných serverů, registrovaných v určité reklamní síti, a následného zobrazování těchto bannerů na stránkách klientů, nebo na cíleném umístění banneru na stránky, jež navštěvuje cílová skupina potenciálních zákazníků firmy. Firmě PRUMHOR s.r.o. bych z dlouhodobého hlediska doporučila využít systému výměnných odkazů, jelikož fungují na principu barterového obchodu a náklady na jejich zprostředkování jsou proto zanedbatelné. Pro registraci do reklamní sítě bych využila server [www.billboard.cz](http://www.billboard.cz).

Další z možností je forma aktivní propagace, fungující na systému PPC. Princip Pay per Click (v překladu platba za klik) spočívá v tom, že inzerent za reklamu platí až ve chvíli, kdy zaúčinkovala, tedy až na ni někdo klikl. Oproti klasickým bannerům nebo jiné plošné reklamě má tu výhodu, že zákazník má přesnou kontrolu nad svými výdaji, a že zaplatí jen za prokliky, potažmo za potenciální klienty, kteří stránky skutečně navštívili. Reklamu s modelem platby PPC podporují vyhledávače, zpravodajské a tematické weby. Inzeráty se zobrazují většinou vpravo vedle vyhledaných výsledků a někdy také nad vyhledávanými výsledky na prémiových pozicích. Tuto formu propagace je pro firmu vhodné využít v závislosti na sezónním charakteru práce.

V době vrcholné sezóny se jeví jako nejvhodnější reklamní programy Google AdWords nebo Etarget. **AdWords** se zobrazuje v pravém sloupku na všech stránkách vyhledávání, někdy zaujímá i horní tři pozice nad přirozenými výsledky vyhledávání, dále lze nalézt na stránkách, jejichž obsah souvisí s klíčovými slovy, která se do kampaně zadají. **Etarget** funguje na podobném principu a zobrazuje se na partnerských portálech v ČR i na Slovensku.

Tabulka 2. Předpokládané náklady za reklamu formou PPC

Reklamní kampaně PPC	Náklady za sezónu v Kč
AdWords	8000
Etarget	6000
<b>Celkem</b>	<b>14000</b>

Zdroj: Odhad na základě pravděpodobné kalkulace prokliků

### 5.1.4 Letáky

Dle výsledků průzkumu se letáky se ze zatracované pozice v minulých letech dostaly na přední místo zájmu spotřebitelů<sup>48</sup>, proto by rozhodně neměly chybět v reklamní kampani žádné firmy. Firma PRUMHOR s.r.o. tyto prostředky využívá, což hodnotím pozitivně, ale po posouzení cenové kalkulace je zřejmé, že pro tisk svých letáků zvolila nesprávného dodavatele. Firma využívá služby tiskařské společnosti v Šumperku. Výhodou je každopádně možnost osobní komunikace se zaměstnanci, tudíž lze docílit maximální spokojenosti zákazníka v závislosti na přesném určení dodávky a individuálním přístupu. Hlavní nevýhoda však spočívá v cenách za služby. Důvod přemrštěných cen oproti firmám ve větších městech je zřejmě založen na nevelké konkurenci na tiskařském trhu v Šumperku.

K docílení optimalizace nákladů bych tedy doporučila změnu dodavatele. Na základě prozkoumání trhu tiskařského průmyslu jsem vybrala nejvhodnější a nejlevnější variantu, což je objednání tisku přes internet u firmy Print24. Individuální přístup je zde nahrazen bezplatnou telefonní linkou, díky které je zajištěna podpora v případě výběru produktů a možnost zodpovězení jakýchkoliv dotazů odborníky z praxe. Další výhodou je jednoduché objednání produktu prostřednictvím internetového formuláře, kde nechybí celková kalkulace objednávky ani možnost objednání předtiskového náhledu. Nejvýraznější přínos změny dodavatele však spočívá v ušetření finančních prostředků za tisk letáků. Pro demonstraci výhodnosti jsem zvolila porovnání obou firem v následující tabulce.

<sup>48</sup> KROFIÁNOVÁ, D. Jak dál v in-store komunikaci?. *Marketingové noviny* [online]. 2008 [cit. 2009-05-09]. Dostupný z WWW: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=6158](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6158).

Tabulka 3. Náklady na výrobu letáků

	Současný dodavatel	Print24
<b>Množství letáků</b>	7 500 ks	7 500 ks
<b>Formát</b>	A6	A6
<b>Počet stran</b>	2	2
<b>Papír</b>	lesklý 115 g/m <sup>2</sup>	lesklý 115 g/m <sup>2</sup>
<b>Cena za předtisk</b>	99 Kč	145 Kč
<b>Konečná cena vč. předtisku</b>	9 826 Kč	2 255,14 Kč

Zdroj: Interní materiály firmy PRUMHOR a cenová kalkulace Print24

Z tabulky je zřejmé, že dává firma, za stejnou kvalitu i množství, vyšší cenu. Jediný rozdíl je patrný u ceny za předtisk letáků. Avšak vzhledem k celkové ceně za poskytnuté služby a dodání zboží, nemá tento rozdíl žádný význam pro konečný rozhodovací proces. Pokud tedy firma PRUMHOR s.r.o. přistoupí ke změně dodavatele, ušetří za rok 7 571 Kč. Tyto prostředky může pak využít na jinou formu reklamy nebo na tisk většího počtu letáků, což může zaručit větší zisky firmy, prostřednictvím zaujmutí většího počtu potenciálních klientů.

### 5.1.5 Prezentační katalog

Důležitá součást propagace firmy je prezentační katalog, jelikož je součástí tvorby image firmy a je tzv. vizitkou společnosti. Katalog by měl být vhodně strukturovaný, a to v závislosti na jednotlivých strategických obchodních jednotkách. Měl by být navržen přehlednou, informativní a prezentační formou, doplněnou o decentní design. Konkrétně by se jednalo o kompletní souhrn všech nabízených činností a služeb, které firma nabízí včetně ceníku a referencí, zpracovaných do moderní formy a jednotného stylu, jako jsou webové stránky a letáky. Jednotný styl propagace nejenom ulehčí návrhovou oblast tvorby propagace, ale zároveň podpoří tvorbu image firmy, na kterou v současnosti není dbán dostatečný zřetel. Zpracovaný katalog bude zaměřen na cílovou skupinu potenciálních zákazníků a bude mít význam hlavně v rozšíření oblasti podnikání. Navrhují tedy zaměřit se zejména na družstva, školy, soukromé nemocnice a

pokusit se zaujmout pozici i na dalších trzích v České Republice. Pro první dva roky by bylo vhodné se snažit prorazit na celé Moravě, v dalších letech pak orientovat svou působnost i na potenciální klienty v Čechách. Jako hlavní výhodu oproti konkurenci bych doporučila zaměřit se na prezentaci firmy a její výhodné cenové politiky, jelikož ceny za poskytované stavební služby jsou všeobecně v rámci Severomoravského kraje mnohem přívětivější než jinde v ČR.

Prostřednictvím výběrového řízení a propočtu kalkulací různých tiskařských firem byla zvolena nejlevnější varianta od firmy Print24. Výsledná kalkulace je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka 4. Náklady na výrobu prezentačního katalogu**

<b>Položky</b>	<b>Výběr</b>
Množství	500 výtisků
Formát	A5 horizontální formát stránky
Stránky obálky	4 stránkový
Obsah	12 stránkový
Papír - obálka	170 g/m <sup>2</sup> lesklá křída
Papír - obsah	115 g/m <sup>2</sup> lesklá křída
Barevnost	4/4 - plno barevný oboustranný tisk
Vazba	Šití skobami
<b>Cena včetně DPH a expedice</b>	<b>11 933,81 Kč</b>

Zdroj: Cenová kalkulace firmy Print24

Vzhledem k tomu, že bude katalog cílený převážně na zaujmutí nových zákazníků z oblasti po celé Moravě, netvoří náklady příliš riskantní investici. V porovnání s výnosností z jediné revitalizační akce, by částka na výrobu katalogů znamenala vhodně investované prostředky na získání potenciálních klientů.

### 5.1.6 Návrh využití reklamních předmětů

Reklamní předměty a reklamní dárky jsou jedním z nejlepších marketingových nástrojů. Správně zvolené reklamní předměty a drobné reklamní dárky může firma využít jako vhodnou pozornost pro nové i stávající obchodní partnery a udržet si tak věrnost svých zákazníků. Za nejvhodnější druhy reklamních předmětů považují předměty každodenního použití, jako jsou např. propisovací tužky, kalendáře, zapalovače nebo USB disky pro nevýznamnější odběratele. Všechny předměty budou potištěny firemním logem a kontaktními údaji a budou rozdávány při obchodních jednáních, firemních akcích či speciálních příležitostech. Důležité je také zajistit propagaci prostřednictvím svých zaměstnanců. Vzhledem k venkovnímu i vnitřnímu charakteru jejich pracovní činnosti je vhodné zvolit patřičný oděv, jenž by firmu dostatečně reprezentoval. Navrhuji tedy trička s názvem firmy a firemním logem pro pracovníky na stavbách.

**Tabulka 5. Ceník reklamních předmětů**

Náklady	Počet	Cena vč. DPH [kus/Kč]	Celkem [kus]
Propisovací tužka	120	6,5	780
Stolní kalendář	30	45	1350
Zapalovač	100	7,3	730
USB disk 1GB	20	165	3300
Trička	25	150	3750
<b>Celkem</b>	<b>295</b>	<b>373,8</b>	<b>9910</b>

Zdroj: Cenová kalkulace od několika firem, podnikajících v oboru reklamních služeb

Reklamní předměty, jež firma v současné době využívá, jsou pouze propisovací tužky a stolní kalendáře. Na základě mnou provedených kalkulací byly zjištěny mírně nižší náklady těchto prostředků v případě výběru jiného dodavatele v rámci tzv. balíčku více služeb. I když se jedná o malou úsporu (450 Kč), jde každopádně o pozitivní výstup.

## 5.2 Návrh rozvoje služeb

Jedním z nejdůležitějších cílů společnosti PRUMHOR s.r.o. je proniknutí firmy na nové trhy formou rozvoje služeb. K tomu by mělo dojít postupně v následujících třech letech. Rozšíření portfolia povede ke komplexnější nabídce poskytovaných stavebních služeb, čímž firma může získat lepší pozici na trhu oproti svým konkurentům. Výsledkem celého procesu bude získání stálých zákazníků, jež se budou výrazným způsobem podílet na přísunu příjmů do firmy, a tím pádem i na budoucím a postupném zvýšení obrátu firmy. Nově poskytované služby se do podvědomí zákazníků dostanou pomocí nově vytvořené reklamní kampaně, zejména prostřednictvím internetových stránek, letáků a prezentačního katalogu.

### Návrh rozvoje služeb se předpokládá v oblastech:

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Doplňkové stavební činnosti
  - Lešenářské práce
  - Dlaždičské práce
  - Tapetování
  - Pokládání textilních podlahových krytin
  - Montáž okenního a dveřního těsnění
  - Rámování
  - Paspertování

Nejdůležitější změna v portfoliu spočívá v zavedení provádění staveb, jejich změn a odstraňování, jelikož absencí těchto služeb firma výrazně zaostává za největšími konkurenty. Vzhledem k náročnosti finanční, technické, personální a organizační je vhodné krátkodobě zabezpečit tuto oblast formou outsourcingu. Do tří let by se však měla firma snažit o získání potřebné certifikace a osvědčení a o zařazení služeb do předmětu podnikání. Možné využití konkrétních pracovních sil je zpracováno v následujícím oddílu.



## 5.3 Návrh rozvoje v personální oblasti

Rozšíření portfolia poskytovaných služeb přinese firmě jak nové potenciální zákazníky, tak potřebu nových zaměstnanců. Před samotným rozvojem služeb je tedy třeba zauvažovat o možnostech, které má firma v případě rozšíření personální oblasti. Vzhledem k sezónnímu charakteru podnikatelské činnosti jsou pro firmu vhodná tři možná řešení:

- brigádníci,
- živnostníci,
- outsourcing.

Využití brigádní pracovní síly je vhodné především na provedení neodborné práce, na kterou není potřeba disponovat určitou dávkou kvalifikace, jako jsou např. úklidové práce. Hlavní výhoda využití brigádní pomoci s sebou nese zejména finanční úspory, jelikož představují nejméně placenou pracovní sílu na trhu. Nájem brigádníků má však jisté nevýhody, které plynou z podstaty nutnosti neustálého vyhledání těchto pracovníků v případě potřeby. Vzniklý problém se firma PRUMHOR s.r.o. snažila v minulosti řešit prostřednictvím pracovních agentur, což jsou dle mého názoru zbytečné vynaložené náklady na finanční odměnu agentuře za zprostředkování. Za lepší prostředek oslovení pracovníků brigádního charakteru považují vlastnoruční inzeráty, propagované na nástěnkách středních či vyšších odborných škol nebo umístění inzerátů na bezplatných internetových serverech, jako je [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo [www.prace.cz](http://www.prace.cz).

Nejlepší forma využití odborných pracovních sil je rozhodně nájem živnostníků, jelikož mají odborné vzdělání v oboru nebo praxi a využívají k realizaci prací své vybavení. Uzavírání dodavatelských smluv s živnostníky má také nespornou výhodu v tom, že firma ušetří značné výdaje na zdravotním a sociálním pojištění. Vzhledem k důležitosti kvalifikace tohoto druhu práce je vhodné jednak využít systému pracovního úřadu, bezplatných internetových inzertních serverů a v případě potřeby se lze obrátit i na služby pracovních agentur.

Outsourcing znamená uskutečňování činností prostřednictvím jiných subjektů (firem).<sup>49</sup> V současné době je firmou PRUMHOR s.r.o. využíván pouze na účetní služby a na správu a tvorbu internetových stránek. V případě rozvoji portfolia služeb by však mohl podnik využít outsourcingových služeb na náročnější projekty, úklidové práce či ostrahu objektů.

Z dlouhodobého hlediska je také důležité připravit plán pro výběr vhodných zaměstnanců do nově připravované divize stavebního oddělení. Navrhují tedy naplánovat výběrové řízení na pozici stavbyvedoucího a mistra. Tyto pracovní pozice budou realizovány v závislosti na růstu zakázek v daném oboru. Je možné je přijmout do zaměstnaneckého pracovního poměru, či na způsob konta pracovní doby, což je způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby. Při uplatnění konta pracovní doby se předpokládá, že zaměstnavatel bude zaměstnanci přidělovat práci v takovém rozsahu, v jakém to bude odpovídat jeho potřebě a délka pracovní doby se tak bude v jednotlivých týdnech lišit. Zaměstnavatel je povinen vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance nejpozději 1 týden před začátkem období, na něž je pracovní doba nerovnoměrně rozvržena, pokud se nedohodne se zaměstnancem na jiné době seznámení.<sup>50</sup>

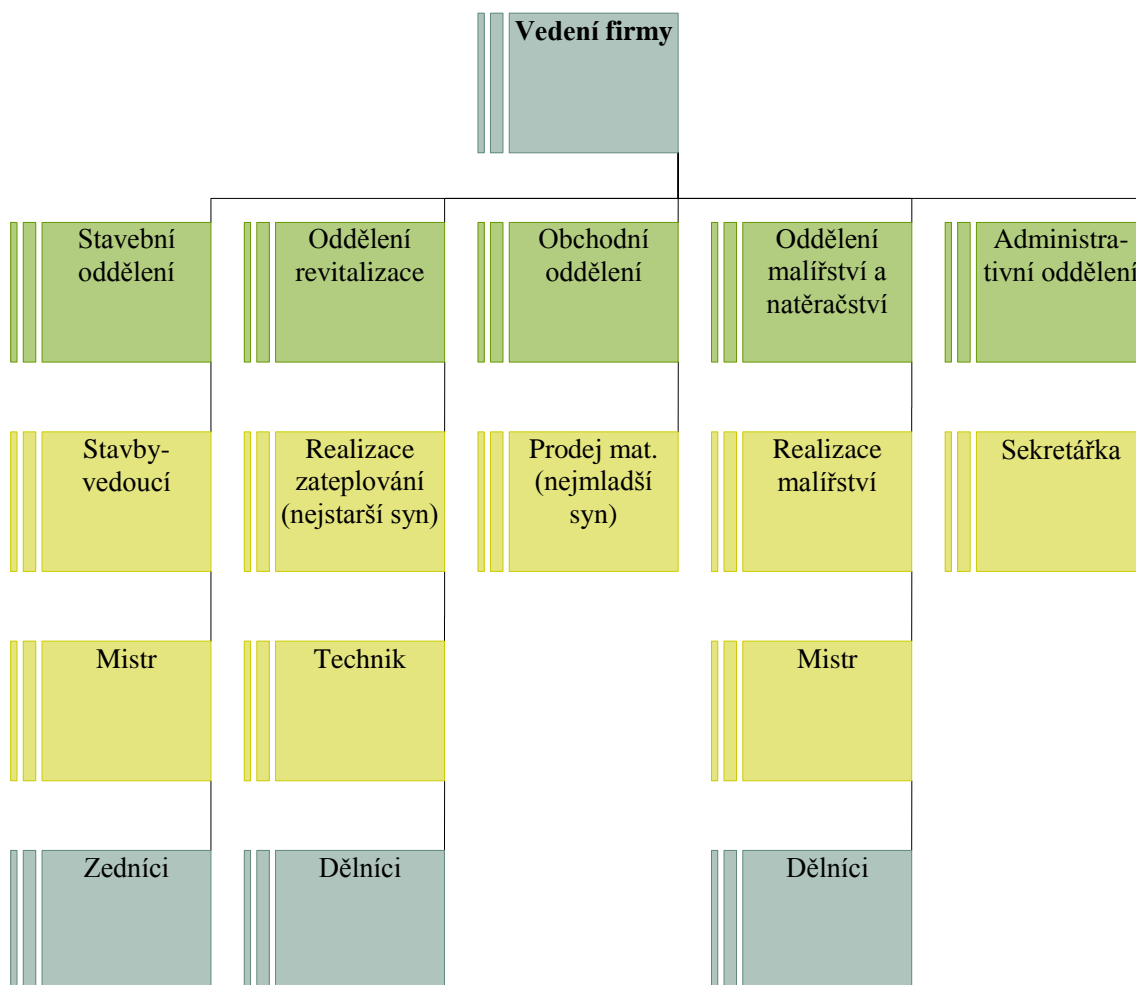
## 5.4 Návrh na definování organizační struktury

Na základě očekávaných změn na pozicích ve firmě jsem sestavila novou organizační strukturu, která by měla být postupně formována v období pěti let. Za významnou změnu považuji také zapojení mladšího syna ředitele firmy do aktivnějšího pracovního procesu, jelikož se zatím ve firmě zaučuje a nabírá tak dostatek zkušeností, na to aby mohl po svém bratrovi převzít manažerskou pozici, až se otec rozhodne jít do zasloužené penze.

---

<sup>49</sup> STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement : vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. Praha : ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.

<sup>50</sup> MPSV / TREXIMA, spol. s r.o. Příručka pro personální a platovou agendu : Pracovní doba a doba odpočinku . MPSV [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB033>>.



Obrázek 5. Schéma nově definované organizační struktury

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s vedením firmy

## 5.5 Návrh rozvoje firemních prostorů

Jedná se o pořízení prodejny v Šumperku nebo okolí pro strategickou jednotku SBU3 (prodej materiálů - barvy, laky)., jelikož prozatímní prodej probíhá přímo ze skladu v místě sídla firmy. Navrhují tedy zřídit na vhodném místě prodejnu a to buď formou dlouhodobého pronájmu anebo koupě.

### 5.5.1 Možnost pronájmu

Firmě se nabízí využít možnosti pronájmu. Byla nalezena konkrétní možnost, jež odpovídá požadavkům na prodejní místnost. Jedná se o komerční prostor o celkové

výměře 108 m<sup>2</sup>, nacházející se v centru města Šumperk za 10 000 Kč/měs. Pokud by se firma rozhodla pro tuto variantu, bude muset zorganizovat mírné úpravy, jako je např. přidělení polic na výstavu prodávaného zboží. Ty může buď přeinstalovat ze své dosavadní prodejní místnosti, nebo využít truhlářských služeb v případě, že by si vedení přálo sklad ponechat v dosavadním stavu. V neposlední řadě bude třeba převést veškeré zboží k prodeji do nově pronajatých prostor.

Vzhledem k finančním možnostem se možnost pronájmu jeví jako nejvhodnější varianta. Výhody spočívají především v umístění potenciální prodejny. Objekt se nachází v centru města, tudíž je pravděpodobné, že nárůst zákazníků může být rapidní. Další pozitivum vyplývá z analýzy konkurentů v Šumperku. V současné době existuje jediná prodejna s barvy a laky v tomto městě. Hrozbu by mohly tvořit drogerie, jež ve své prodejní nabídce tyto potřeby většinou zahrnují. Firma PRUMHOR s.r.o. však může zaujmout větším sortimentem specializovaného zboží a odbornou asistencí vyškolených pracovníků, což drogerie, vzhledem k čistě povrchním znalostem prodávačů o daných produktech, neumožňuje.

### 5.5.2 Možnost koupě

Další možnost představuje koupi daného objektu. O této variantě by bylo vhodné přemýšlet spíše do budoucna. Pokud bude prodejna zisková, bylo by zbytečné dále vynakládat finance na pronájem. Navrhuji tedy, v závislosti na finanční situaci a stabilitě ve firmě, koupit prostory v Šumperku či okolí, jež by byly vhodně renovovány a zařízeny pro obchodní činnost s malířskými potřebami, barvami a laky. Prostředky na financování investice by byly čerpány formou dlouhodobého bankovního úvěru.

### Kalkulace

Při výpočtu kalkulace se vycházelo z predikce vývoje tržeb a nákladů na základě historických dat z účetních výkazů. Měsíční obrat byl v prvním měsíci stanoven na 50.000 Kč, přičemž v následujících letech by se mohl vyšplhat až na 100.000 za měsíc. Náklady byly rozděleny na mzdové a režijní za nájem. Zhodnocení nákladů a výnosů varianty možnosti pronájmu je demonstrováno v následující tabulce.

Tabulka 6. Zhodnocení nákladů a výnosů varianty možnosti pronájmu

Náklady	2009	2010	2011	2012	2013
Nájem	80000	120000	120000	120000	120000
Mzdové náklady	96000	144000	144000	144000	144000
Koupě zboží	300000	630000	810000	900000	900000
Plán tržeb	400000	840000	1080000	1200000	1200000
<b>Zisk/ztráta</b>	<b>-76000</b>	<b>-54000</b>	<b>6000</b>	<b>36000</b>	<b>36000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování predikce vývoje tržeb a nákladů na základě historických dat z účetních výkazů

## 5.6 Návrh na získání finančních prostředků pro rozvoj firemních aktivit

Rozvoj firemních prostorů je nutné zabezpečit finančními zdroji. Dlouhodobé finanční zdroje můžeme rozdělit na zdroje vlastní a cizí. Vlastní zdroje jsou tvořeny odpisy, vklady společníků, ziskem, který podnik vytvoří a dotacemi. Cizí zdroje jsou pak úvěry od finančních institucí, leasing, popř. dluhopisy. Pro potřeby této firmy je možné využít financování pomocí úvěru.

Při zvažování, zda financovat investici úvěrem, je nutné brát v úvahu zadluženost společnosti, která by neměla přesáhnout určitou hranici, protože potom se společnost stává rizikovou a úrok z cizího kapitálu roste. Na druhou stranu je cizí kapitál levnější než kapitál vlastní díky úrokovému daňovému štítu.

Z účetních výkazů společnosti PRUMHOR, spol. s r.o. vyplývá, že zadluženost společnosti je vysoká, podle literatury ji lze hodnotit jako rizikovou. V roce 2006 je na úrovni 90% a v roce 2007 na úrovni 87%. Cizí zdroje jsou tvořeny zejména krátkodobými závazky z obchodních vztahů, v posledním roce společnost čerpá krátkodobý bankovní úvěr ve výši 1,3 mil. Kč. Banky se při poskytování úvěru řídí zejména ukazatelem úrokového krytí, kdy požadují, aby nákladové úroky byly kryty provozním výsledkem hospodaření alespoň 3 krát. Tento požadavek společnost splňuje, vzhledem k tomu, že úvěr čerpá pouze v roce 2007. Nákladové úroky jsou tak kryty provozním výsledkem hospodaření 153 krát v roce 2006 a 12 krát v roce 2007.

Společnost by tedy mohla zvažovat žádost o poskytnutí úvěru nejlépe u banky, u které má veden účet.

Z krátkodobého hlediska se jako optimální varianta financování firemních prostor jeví forma pronájmu. Potvrzují to i naměřené hodnoty zadluženosti. Z toho důvodu by bylo vhodné počkat alespoň rok nebo dva, než by se splatily závazky, jež má v současné době firma u banky v podobě krátkodobého úvěru. V závislosti na poklesu zadluženosti a celkové zlepšení finanční situace by se poté zpracovala žádost o úvěr, jež by zahrnovala cílenou strategii rozvoje firmy formou odkoupení nemovitosti pro podnikatelský záměr. Žádost by se dále mohla vztahovat na pořízení nového technického vybavení pro potřeby provádění stavební činnosti.

## 5.7 Harmonogram implementace

### 1) Návrh rozvoje propagace

- a) **Webové stránky** - Půjde především o aplikaci nového návrhu stránek, doplnění základních informací o firmě, rozšíření stránek o poradenský servis, optimalizaci pomocí SEO analýzy a vytvoření reklamní internetové kampaně. Tyto nedostatky se plánují vyřešit do začátku září 2009.
- b) **Další marketingové nástroje** - Firmě byla doporučena jiná cesta tvorby reklamních letáků, která přinese nižší náklady. Za ušetřené peníze bude možné oslovit mnohem více potenciálních zákazníků než doposud. Další část ušetřených peněz se plánuje investovat do tvorby prezentačních katalogů, jež budou sloužit jako hlavní materiály pro oslovení nových zákazníků. Časová náročnost bude záviset především na rychlosti designérského návrhu. Neměla by však přesáhnout více jak dva týdny.

### 2) Návrh rozvoje služeb

- a) **Doplňkové stavební činnosti** - K plnění tohoto cíle bude potřeba vyřídít patřičné živnostenské listy na předměty podnikání, které firma nebude chtít provádět pomocí outsourcingu. Jedná se o volné živnosti, takže nebude žádný problém při jejich získávání. To znamená, že nebudou potřeba žádné speciální povolení ani praxe. Nabízí se však další možnost řešení, a to je spolupráce s živnostníky, kteří už živnostenský list vlastní. V tomto případě

by se muselo časově zaopatřit vyhledání takovýchto pracovníků a navázání spolupráce. Předpokládaná časová náročnost je tedy stanovena na téměř dva měsíce, přičemž by měla být vyřešena do konce listopadu 2009.

**b) Provádění staveb, jejich změn a odstraňování** - V případě služeb týkajících se stavebních prací bude potřeba více času z hlediska finanční, organizační, personální a technické. Do tří let by se však měla firma snažit o získání potřebné certifikace a osvědčení a o zařazení služeb do předmětu podnikání. Tyto služby by však měla firma zařadit jak do svých propagačních materiálů, tak na své webové stránky a v případě vyskytlých zakázek využít služby soukromých živnostníků.

**3) Návrh rozvoje v personální oblasti** - Vzhledem k sezónnímu charakteru firmy bude vhodné spíše než stálé zaměstnance, vzít jen na sezónu brigádníky a živnostníky a část služeb provádět pomocí outsourcingu. Od září 2009 bude možné najímat brigádníky a živnostníky i uzavírat smlouvy s outsourcingovými firmami podle potřeb aktuální poptávky.

**4) Návrh rozvoje firemních prostorů** - Firmě bylo doporučeno pronajmutí komerčních prostor v centru města Šumperk za cca 10.000,-/měs. V prvních dvou letech tato investice přinese více nákladů než výnosů, ale již ve třetím roce je reálné, že se firmě náklady a výnosy srovnají a v následujících letech výnosy porostou. Zisky prodejny sice nebudou nijak závratné, ale firma bezpochyby zvýší produkce, výnosy a získá nové klienty.

**5) Návrh na možnost finanční podpory** - Pokud bude chtít firma získat úvěrové prostředky, bude muset zpracovat žádost a podstoupit mnohým analýzám ze strany banky. Z hlediska časové náročnosti a současné finanční situace, je výhodnější přesunout tyto činnosti do dalšího roku a do co nejméně produktivního období ve firmě, což je doba mimo sezónu, konkrétně únor 2010.

### 5.7.1 Ganttův diagram

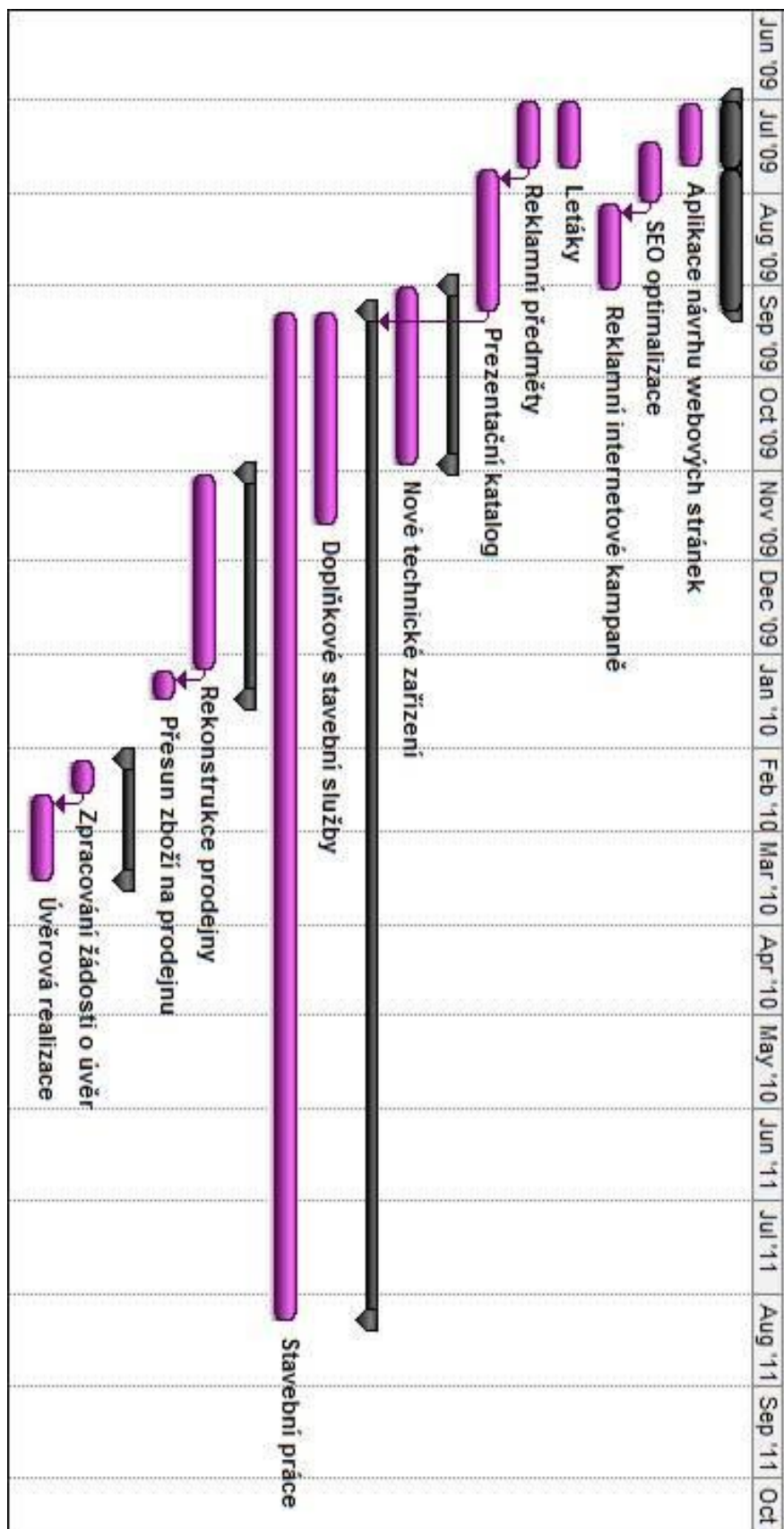
Na základě výše zpracované implementace návrhů byl vytvořen Ganttův diagram. Tento druh pruhového diagramu se využívá při řízení projektů pro grafické znázornění naplánování posloupnosti činností v čase. Představuje významný nástroj pro oblast strategického plánování, proto jeho vyhotovení přikládám značnou důležitost.

**Tabulka 7. Vstupní data pro Ganttův diagram**

Úkol	Doba trvání (dny)	Začátek úkolu	Konec úkolu
<b>Rozvoj propagace</b>	51	1.7. 2009	8.9. 2009
Aplikace návrhu webových stránek	15	2.7. 2009	22.7. 2009
SEO optimalizace	15	15.7. 2009	3.8. 2009
Reklamní internetové kampaně	21	4.8. 2009	1.9. 2009
Letáky	17	1.7. 2009	23.7. 2009
Reklamní předměty	17	1.7. 2009	23.7. 2009
Prezentační katalog	34	24.7. 2009	8.9. 2009
<b>Rozvoj technického vybavení</b>	43	1.9. 2009	29.10. 2009
Nové technické zařízení	43	1.9. 2009	29.10. 2009
<b>Rozšíření služeb vč. personálních změn</b>	500	9.9. 2009	9.8. 2011
Doplňkové stavební služby	51	9.9. 2009	18.11. 2009
Stavební práce	500	9.9. 2009	9.8. 2011
<b>Rozvoj firemních prostorů</b>	55	2.11. 2009	15.1. 2010
Rekonstrukce prodejny	47	2.11. 2009	5.1. 2010
Přesun zboží na prodejnu	8	6.1. 2010	15.1. 2010
<b>Snaha o získání finanční zajištění firmy</b>	76	5.2. 2010	21.5. 2010
Zpracování žádosti o úvěr	7	5.2. 2010	15.2. 2010
Úvěrová realizace	21	16.2. 2010	16.3. 2010

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí programu MS Project





Obrázek 6. Ganttův diagram implementace návrhů na tříleté období

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí programu MS Project

## 5.8 Zhodnocení návrhů

Po zvolení vhodné strategie podniku byly firmě navrženy možné postupy, jež by mohly vést k uspokojení jejich cílů. Vzhledem k tomu, že se jedná o investice do podnikání, mohou tyto skutečnosti vzbudit nemalou důvěru u vedení firmy. Tato kapitola bude tedy věnována oblastem, jež budou ovlivněny prostřednictvím návrhů, dále dojde ke zhodnocení možné realizace, ekonomických požadavků a návratnosti jednotlivých investic.

### 5.8.1 Intervenční oblasti ovlivněné změnou

Je potřeba identifikovat oblasti, ve kterých bude provedena intervence, pro dané návrhy byly specifikovány tyto zásahy.

- **Lidské zdroje a jejich řízení** – přibudou v závislosti na rozšíření portfolia služeb.
- **Organizační struktura** – se příliš v nejbližší době nezmění. Změny nastanou až se zaškolením mladšího syna do funkce, což je naplánováno na rok 2010.
- **Technologie firmy** – přibudou nové technologie v souvislosti s novými službami.
- **Komunikační a organizační toky a procesy firmy** – změní se s nástupem nejmladšího syna do manažerské pozice.

### 5.8.2 Zhodnocení realizace, ekonomických požadavků a návratnosti jednotlivých investic

Firma v roce 2007 vykazala účetní zisk ve výši 923 tisíc korun, což bylo téměř desetkrát více než v předešlém roce. Zmíněné zvýšení zisku bylo způsobeno především nárůstem tržeb. To vše tedy ukazuje na zlepšující se postavení firmy na trhu.

Největším problémem firmy je rozhodně nízké podvědomí zákazníků o poskytovaných službách. Z toho důvodu by měla firma více zapracovat na zkvalitnění marketingových aktivit, jelikož nabízí vhodné prostředky pro zviditelnění firmy. Výbornou příležitostí, jak se dostat do většího podvědomí zákazníků je jednoznačně navrhované zlepšení internetových stránek. Webové stránky jsou určitou vizitkou firmy a měly by poskytovat komplexní informace o nabízených produktech či službách. Je to tedy významný bod propagace a utváří obraz o společnosti, jelikož každý zájemce nebo potenciální klient, který na stránky zavítá, si okamžitě utvoří určitý obraz o společnosti a dbá na tzv. první dojem. Současné stránky působí neaktuálním a neprofesionálním dojmem, což má rozhodně vliv na negativní image podniku a tím pádem i možný odliv potenciálních klientů, hledajících služby po internetu. Samotnému zlepšení stránek by tedy měla firma věnovat prvotní pozornost a navrhované změny v této oblasti provést okamžitě.

Dále by měla společnost zařadit do svého plánu internetové reklamní kampaně a optimalizaci SEO a snažit se tak získat jedno z předních míst ve vyhledávačích, a tím i větší návštěvnost. Výsledkem SEO by mělo být, aby se po zadání nějakého slova z oboru podnikání společnosti, tato společnost objevila na maximálně pátém místě výsledků hledání. Celkové náklady na tyto prostředky zviditelnění firmy by neměly přesáhnout 30 000 Kč. Vzhledem k jednorázovému charakteru výdeji peněz, jež bude sloužit firmě několik let a možnému přílivu potenciálních zakázek však tato částka netvoří výraznou investici.

Neefektivně nastavená tisková a prezentační forma propagace firmy je dalším podnětem k zamyšlení pro vedení ve firmě. Na základě provedené kalkulace bylo dokázáno, že v podniku dochází ke zbytečnému výdeji finančních prostředků na tisk letáků a na výrobu reklamních předmětů. S touto skutečností byla firma obeznámena a hodlá ji okamžitě napravit. Ušetřené peníze by měla však dále využít na tvorbu prezentačního katalogu, jelikož formuje image firmy a může jí pomoci oslovit další potenciální klienty i v jiných oblastech. Toto by se samozřejmě projevilo v objemu zakázek. Předpokládané zvýšení počtu zakázek je 5%. Po odečtení úspor byly celkové náklady na dané prostředky stanoveny na 17 190 Kč.

Další a velmi významná oblast rozvoje firmy je zvýšení počtu pracovníků. Tento problém je komplikovaný, neboť existuje několik možností a vedení se bude rozhodovat

o nejvhodnější. Hlavní doporučení v této oblasti spočívá v doplnění stávajících zaměstnanců najmutím pracovníků s živnostenským listem. Tito pracovníci by byli najímáni hlavně na období hlavní sezóny nebo v případě velké zakázky. Za svoje služby by pak posílali faktury a v čase, kdy by nepracovali pro PRUMHOR, by se věnovali vlastní živnosti. Na neodborné a pomocné práce je vhodné, aby společnost zaměstnávala v letních měsících podle potřeby několik brigádníků. Tito dodateční pracovníci by pak podle odhadů mohli zvýšit tržby až o 15%. Samozřejmě by se zvýšili také náklady, a to služby a materiálové náklady. Lze předpokládat, že tyto náklady nepřekročí za rok 1 milión korun. Což ve výsledku tvoří velmi příjemný zisk.

Další nutný krok, který by měla firma rozhodně podstoupit, je přestěhování svého zboží k prodeji do klasické prodejny. Jak již bylo demonstrováno výše, prodej probíhá ve skladu sídla firmy. Zmíněné místo prodeje je však velice špatně situováno. Za dobu své existence si u zákazníků vydobylo pouze malé podvědomí a spousta potenciálních klientů ani netuší, že zde může uspokojit své potřeby. V rámci návrhu bylo tedy představeno vícero možných variant řešení.

Z krátkodobého hlediska byla tedy firmě navržena varianta pronájmu prostor. Podle výše uvedené kalkulace bude pronájem zprvu ztrátový, ale postupem času si na sebe prodejna vydělá a začne tvořit zisky. Z dlouhodobého hlediska je také možno uvažovat o koupi určitého objektu. Tuto investici však doporučuji pouze v případě, že získá prodejna stálé zákazníky a její provoz bude firmě přinášet užitnou hodnotu ve formě přísunu finančních prostředků. Odhad přínosu tohoto opatření je zdvojnásobení prodeje.

Vzhledem k vysoké zadluženosti firmy by bylo nerozumné žádat o úvěr v nejbližší budoucnosti. Proto bylo firmě doporučeno, aby se touto problematikou zabývala raději v dalším roce. Peněžní prostředky poskytnuté bankou, formou dlouhodobého podnikatelského úvěru budou mít velký význam při nákupu nových strojů a zařízení v rámci další činnosti podnikání - provádění staveb, jejich změn a odstraňování, či při pořízení nového objektu na provoz stávající prodejny. Před samotnou podání žádosti a zpracování projektu však doporučuji provést důkladnou finanční analýzu a zhodnotit tak celkovou situaci v podniku, aby nedošlo k ohrožení zdraví firmy.

## 6 ZÁVĚR

Vhodně zvolené strategii je přikládána velká důležitost, jelikož slouží jako prostředek k dosažení cílů firmy. Aby mohly být tyto cíle realizovány, musí jim předcházet návrh a zpracování strategického plánu, jež povede k rozvoji a zajistí firmě prosperitu v následujícím období.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout vhodnou strategii pro malou rodinnou firmu. Daného záměru bylo dosaženo na základě provedení analýz firmy, jejichž výstupy byly následně použity k objektivnímu popisu a zhodnocení současného stavu společnosti.

Diplomová práce byla rozdělena do několika částí. Úvodní část se věnuje vymezení problému a cílů diplomové práce. Teoretická část se zabývá rozbořením potenciálu rodinných firem a malých a středních podniků na teoretické bázi a vyzdvihuje nejdůležitější specifika, týkající se všeobecného základu.

Analytická část je zaměřena na konkrétní zhodnocení aktuálního stavu, okolí firmy a na rozbor faktorů, jimž ovlivňuje své tržní okolí. Pro posouzení současného stavu firmy byly použity jak vnější analýzy obecného, oborového a konkurenčního okolí, tak i vnitřní analýzy, zkoumající interní záležitosti chodu firmy. Celkové zhodnocení současného stavu firmy pak bylo provedeno metodou SWOT analýzy, z níž vyplynuly silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

Následující část obsahuje návrhy na budoucí rozvoj činnosti. Návrhy zúročují všechny poznatky a závěry, ke kterým bylo dospěno v předchozích oddílech, a jsou považovány za nejdůležitější část celé práce. Hlavní pilíře návrhové části jsou posílení marketingové oblasti a zefektivnění a rozšíření již nabízených služeb, personálu a firemních prostor.

Diplomová práce obsahuje jednotlivé návrhy, které jako celek využívají synergického efektu pro dosažení úspěšného firemního rozvoje a prosperity. Vzhledem k tomu faktu je zřejmé, že vytyčené cíle diplomové práce byly splněny. Věřím tedy, že tato práce pomůže firmě dále pokračovat v její dosavadně úspěšné podnikatelské činnosti a bude sloužit jako odrazový bod pro vyřešení některých současných problémů.

## 7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CARLOCK, S. R. , WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business*. 1st edition. New York : Palgrave, 2001. 270 s. ISBN 0-333-94731-2.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [4] KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M.: *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Computer Press Praha, 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [5] KORÁB, V., KALOUDA, F., ROLDAN SALGUEIRO, J. L., SÁNCHEZ-APELLANIZ GARCÍA, M. *Jak pracují malé rodinné firmy*. PC-DIR Brno, 1998, 1. vyd. 79 s. ISBN 80-214-1121-X
- [6] KUTÍLKOVÁ , M. *Srovnání ekonomických aspektů podniku rodinného typu a ostatních podniků* . [s.l.], 2008. 81 s. Ekonomicko-správní fakulta. Masarykova univerzita Brno. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavla Odehnalová .
- [7] MALLYA, T. *Strategické řízení*. 2. vyd. Brno : CERM, 2005. 64 s. ISBN 0-214-2895-3.
- [8] MELIN, L. *Family business: Misleading and desirable research approaches*. Jonkoping International Business School, presented at FBN Annual World Conference, Helsinki, 2002.
- [9] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179 367-1.
- [10] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement : vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.
- [11] VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Grada, Praha, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [12] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

## Internetové zdroje

- [13] ASTRACHAN, Joseph H. The F-PEC scale of family influence : construction, validation, and further implication for Theory. *Entrepreneurship : Theory and Practice* [online]. 2005 [cit. 2009-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.allbusiness.com/specialty-businesses/family-owned-businesses/417533-1.html>>.
- [14] CAPPUYNS, K., ASTRACHAN, J., KLEIN, S. Family Businesses Dominate. *Ifera fact figures* [online]. 2002 [cit. 2009-01-22]. Dostupný z WWW: <[www.ifera.org/pdfs/ifera\\_fact\\_figures.pdf](http://www.ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf)>.
- [15] HANZELKOVÁ, A. Výzkum tradičních českých firem. *Tisková zpráva* [online]. 2004 [cit. 2009-01-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.bibs.cz/file/56>>.
- [16] KEŘKOVSKÝ, M., HANZELKOVÁ, A. Model strategického řízení dle B.I.B.S.: řešení pro rodinné firmy. *Europa Club Brno* [online]. 2007 [cit. 2009-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.europa-club.cz/clanky.php?kat=realakce>>.
- [17] KLEIN, S. Familienunternehmen : Theoretische und empirische Grundlagen. 2. vyd. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2004. 368 s. Dostupný z WWW: <[http://books.google.com/books?id=6JnTN\\_mqtYgC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_summary\\_r&cad=0](http://books.google.com/books?id=6JnTN_mqtYgC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_summary_r&cad=0)>. ISBN 3-409-21703-7.
- [18] KOCOUREK, J. Klesající důvěra v ekonomiku a ohrožení podniků z důvodu ekonomické krize. *ITBIZ* [online]. 10.10.2008 [cit. 2008-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.itbiz.cz/duvera-ekonomika-cesko>>.
- [19] KROFIÁNOVÁ, D. Jak dál v in-store komunikaci?. *Marketingové noviny* [online]. 2008 [cit. 2009-05-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=6158](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6158)>.
- [20] LUX, M., SUNEGA, P., KOSTELECKÝ, T. Standardy bydlení 2002/03 : Finanční dostupnost a postoje občanů. *Sociologický ústav AV ČR* [online]. 2003 [cit. 2008-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://seb.soc.cas.cz/publikace\\_download/publikace/standardy2003\\_m41.pdf](http://seb.soc.cas.cz/publikace_download/publikace/standardy2003_m41.pdf)>.
- [21] Malé a střední podniky (MSP). *Podnikatel* [online]. 2008 [cit. 2009-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/start/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.
- [22] MIKOLÁŠ, Z. Pragmatická potřeba zprůhlednění vztahů mezi mikroekonomií, podnikovou ekonomikou, naukou o podnikání a obchodním právem. *Finance a úvěr* [online]. 2002 [cit. 2009-03-11]. Dostupný z WWW: <[http://journal.fsv.cuni.cz/storage/813\\_656\\_657.pdf](http://journal.fsv.cuni.cz/storage/813_656_657.pdf)>.

- [23] MPSV / TREXIMA, spol. s r.o. Příručka pro personální a platovou agendu : Pracovní doba a doba odpočinku . *MPSV* [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB033>>.
- [24] PETERKA, R. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. *Časopis Hospodář* [online]. 2007 [cit. 2009-01-26]. Dostupný z WWW: <[http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-firmy\\_rady.asp?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr)>.
- [25] Podnikání . *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Podnik%C3%A1n%C3%AD>>.
- [26] POSPÍŠILÍK, K. SLEPT analýza - 3Q 2008 . *Finance.cz* [online]. 2008 [cit. 2008-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy-soubory/slept0308>>.
- [27] Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky. Europa Club Brno [online]. 2009 [cit. 2009-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.jic.cz/zpravy-a-tiskove-informace/napsali-o-nas/rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky.html>>.
- [28] SOKOLT, L. Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2007. *Zpráva MPO* [online]. 2008 [cit. 2009-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/35064/39431/456947/priloha005.pdf>>.
- [29] SWOT analýza. *Economic Wizard v.o.s. : ekonomický slovník* [online]. 2004 [cit. 2009-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>>.
- [30] ŠÁLA, J. Energetická náročnost budov a jejich tepelná ochrana z hlediska legislativy. *Stavebnictví a interiér* [online]. 2008 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/energeticka-narocnost-budov-a-jejich-tepelna-ochra/>>.
- [31] Úrokové sazby klesly nejnižší od vzniku České republiky. *ČT24* [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.ct24.cz/ekonomika/54068-urokove-sazby-klesly-nejnize-od-vzniku-ceske-republiky/>>.
- [32] Září bylo podle analytiků vrcholem inflace. *Finanční noviny* [online]. 2008 [cit. 2008-11-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.financninoviny.cz/tema/index\\_view.php?id=337424&id\\_seznam=1605](http://www.financninoviny.cz/tema/index_view.php?id=337424&id_seznam=1605)>.



## **8 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH**

### **Seznam zkratk**

ČNB - Česká národní banka

ČR - Česká republika

ČSÚ - Český statistický úřad

CVVM - Centrum pro výzkum veřejného mínění

EU - Evropská unie

FFI - Family Firm Institute

FO - Fyzická osoba

HDP - Hrubý domácí produkt

HV - Hospodářský výsledek

KS - Krajský soud

MPO - Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSP - Malé a střední podniky

OR - Obchodní rejstřík

PO - Právnická osoba

PPC - Pay per Click (platba za klik)

SBU - Strategická obchodní jednotka (angl. Strategic Business Unit)

SEO - Optimalizace pro internetové vyhledávače

SWOT - Strengths Weaknesses Opportunities Threats

## Seznam tabulek

Tabulka 1. Kritéria hodnocení pro malé a střední firmy.....	16
Tabulka 2. Předpokládané náklady za reklamu formou PPC .....	60
Tabulka 3. Náklady na výrobu letáků .....	61
Tabulka 4. Náklady na výrobu prezentačního katalogu .....	62
Tabulka 5. Ceník reklamních předmětů.....	63
Tabulka 6. Zhodnocení nákladů a výnosů varianty možnosti pronájmu .....	69
Tabulka 7. Vstupní data pro Ganttův diagram.....	72

## Seznam obrázků

Obrázek 1. Model vlivu rodiny na podnik F-PEC .....	19
Obrázek 2. Vzájemné překrývání systémů: rodiny a rodinného podniku.....	21
Obrázek 3. Vyhodnocení Porterova modelu konkurenčního prostředí.....	47
Obrázek 4. Určení pozice firmy.....	53
Obrázek 5. Schéma nově definované organizační struktury.....	67
Obrázek 6. Ganttův diagram implementace návrhů na tříleté období .....	73

## Seznam příloh

- Příloha 1. Výpis z obchodního rejstříku
- Příloha 2. Návrh nového designu webových stránek

**Přílohy:**

**V ý p i s**

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Ostravě  
oddíl C, vložka 4228

---

**Datum zápisu:** 5.října 1992  
**Obchodní firma:** PRUMHOR, spol. s r.o.  
**Sídlo:** Šumperk, Nerudova 640/41, PSČ 787 01  
**Identifikační číslo:** 471 53 903  
**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným  
**Předmět podnikání:**  
- klempířství  
- pokrývačství  
- provozování stavebních prací ve výškách pomocí horolezecké techniky  
- malířsko - natěračské práce  
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu  
- sklenářské práce  
- práce s motorovou pilou  
- prodej drogistického zboží  
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny  
- velkoobchod  
- specializovaný maloobchod  
- správa a údržba nemovitostí

**Statutární orgán:**

**jednatel:** Ludvík Hoždora, r.č. 570827/0524  
Šumperk, Okružní 7, PSČ 787 01  
den vzniku funkce: 5.října 1992

Způsob jednání za společnost: Jednatel je oprávněn jednat samostatně.

**Společníci:**

Ludvík Hoždora, r.č. 570827/0524, Šumperk, Okružní 2983/7, PSČ 787 01

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 000,- Kč

Obchodní podíl: 100/133

Martin Hoždora, r.č. 780210/5795, Postřelmov, U Mýta 437, PSČ 789 69

**Vklad:** 33 000,- Kč

**Splaceno:** 33 000,- Kč

Obchodní podíl: 33/133

**Základní kapitál:** 133 000,- Kč

**Příloha 1. Výpis z obchodního rejstříku**

Zdroj: <http://www.justice.cz>



Příloha 2. Návrh nového designu webových stránek

Zdroj: Zpracování vybraného outsoursingového pracovníka